



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

# **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

### **TESIS**

**LA AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL  
CONTROL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL HOSPITAL  
REFERENCIAL DOCENTE TUMÁN - 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA  
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**AUTORA**

**Mg. IDROGO ARICA, ANA GRACIELA**

**ASESOR**

**Dr. OSCAR LÓPEZ REGALADO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**TALENTO HUMANO**

**PERÚ - 2018**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Mg. Ana Graciela Idrogo Arica egresada del Programa de Doctorado de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16714180.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: "La auditoría de la gestión del capital humano en el control del desempeño del personal del hospital referencial docente Tumán - 2016".
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

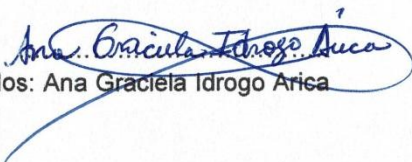
Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, marzo de 2018

Firma

Nombres y apellidos: Ana Graciela Idrogo Arica  
DNI: N° 16714180



## **Dedicatoria**

Con cariño a mi familia, por  
ser la fuerza que me impulsa  
a seguir superándome.

**Ana Graciela**

## **Agradecimiento**

A mi madre por hacer de mí, una persona de bien, con principios y ayudarme a ser una profesional, para enfrentar los retos que la vida nos tiene preparada.

A nuestro Creador por otorgarme la dicha de vivir.

A mi asesor el Dr. Oscar López Regalado, profesional destacado en la investigación y que me ha enseñado una lección de vida de perseverancia y que frente a los obstáculos, debemos persistir hasta lograr nuestros más preciados sueños.

A la Universidad César Vallejo por brindarme esta ocasión para seguir superándome profesionalmente y enfrentar los retos que el

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado Evaluador

De acuerdo con las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, dejo a vuestra consideración la tesis titulada:

“La auditoría de la gestión del capital humano en el control del desempeño del personal del hospital referencial docente Tumán - 2016”.

De esta forma respondo a los requisitos de aprobación para obtener el Grado Académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Señores Miembros del Jurado, me siento convencida que considerando su alto criterio profesional, llegarán a valorar los esfuerzos puestos de manifiesto para lograr satisfactoriamente la culminación de la presente investigación.

Esperando sus valiosas recomendaciones que permitirán fortalecer las experiencias sobre investigación.

**Ana Graciela**

## ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO	II
DECLARACIÓN JURADA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
PRESENTACIÓN	VI
ÍNDICE	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	
1.1.Realidad problemática	12
1.1.1.A nivel internacional	12
1.2.2. A nivel nacional	12
1.2.Indagaciones previas	13
1.2.1.A nivel internacional	14
1.2. A nivel nacional	14
1.2.3. A nivel regional	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	19
1.3.1. Teoría de Yoder	19
1.3.2. Bases teóricas	20
1.3.2.1. El capital humano	21
1.3.2.2. Gestión	21
1.3.2.3. Tipos de gestión	22
1.3.2.4. Gestión en relación al capital humano	24
1.3.2.5. La auditoría y sus objetivos	25
1.3.2.6. Técnicas de auditoría	26
1.3.2.7. Tipos de auditoría	27
1.3.2.8. Auditoría de RR.HH.	29
1.3.2.9. Gestión de RR. HH. en la administración pública	30
1.3.2.10. Gestión de RR. HH. en la administración privada	31
1.3.2.11. Dimensiones para la evaluación	31
1.3.2.12. Desempeño personal	32
1.3.2.13. Objetivos del desempeño personal	34
1.3.2.14. Funciones de la administración	35
1.3.2.15. Evaluación del desempeño	36
1.3.2.16. Dimensiones para la evaluación	37
1.3.2.17. Fases de la evaluación del desempeño	39
1.3.2.18. Métodos de evaluación del desempeño	39
	40

1.3.2.19. Desviaciones en la evaluación del desempeño	42
1.4. Formulación del problema	43
1.5. Justificación del problema	44
1.6. Hipótesis	46
1.7. Objetivos	46
1.7.1. Objetivo general	46
1.7.2. Objetivos específicos	46
Capítulo II: Marco metodológico	49
2.1. Diseño de investigación	49
2.2. variables, Operacionalización	49
2.2.1. Definición de variables	49
2.2.2. Operacionalización de variables	50
2.3. Población y muestra	51
2.4. Métodos de investigación	52
2-5- Técnicas e instrumentos de recolección de dato, validez y confiabilidad	52
2.5.1. Técnicas e instrumentos	52
2.5.2 Validez y confiabilidad	54
2.6. Métodos de análisis	54
2.7 Aspectos éticos	54
Capítulo III Resultados	56
3.1. Resultados	57
3.1.1. Diseño de un instrumento de auditoría de gestión	61
3.1.2. Descripción del proceso de validez y confiabilidad del instrumento	63
3.1.3. Aplicar la auditoría de la gestión del capital humano y el control de del desempeño del personal del Hospital referente Docente Tumán	63
3.1.4. Evaluar la influencia de la auditoría de la gestión del capital humano	
Capítulo IV: Discusión	74
Capítulo V: Conclusiones	77
Capítulo VI: Sugerencias	78
Capítulo VII: Referencias	79
Anexos	83

## RESUMEN

La presente investigación se orientó a determinar la influencia de la auditoría de gestión del capital humano en el control del desempeño del talento del personal, en el Hospital referencial Docente Tumán de la entidad Agroindustrial Tumán S.A.A – Chiclayo. En el estudio participaron 20 trabajadores de las diferentes áreas del Hospital antes indicado, habiendo aplicado un cuestionario con 58 preguntas que permitieron realizar una auditoría de gestión y evaluar el desempeño del talento humano de los trabajadores correspondientes, asimismo el proceso para la auditoría de gestión y evaluación del desempeño del talento humano de los trabajadores, identificando 14 atributos, 6 de auditoría y 8 de evaluación del desempeño del talento humano, previa la fiabilidad en forma estadística, utilizando el Alfa de Cronbach, con resultado positivo, y determinando la validez del mismo con la participación de expertos, profesionales relacionados con la temática de la investigación; los resultados señalan que la auditoría de gestión del capital humano llegó a influir significativamente, beneficiando a los actores participantes en la investigación y en general fortaleciendo la imagen institucional.

**Palabras Clave:** Auditoría, gestión, capital humano, control, desempeño del talento humano.



## **ABSTRACT**

The present investigation was oriented to determine the influence of the audit of management of the human capital in the control of the performance of the talent of the personnel, in the Teaching Hospital Tumbán of the Agroindustrial Tumbán S.A.A - Chiclayo. The study involved 20 workers from the different areas of the aforementioned Hospital, having applied a questionnaire with 58 questions that allowed to perform a management audit and evaluate the performance of the human talent of the corresponding workers, as well as the process for the management audit and evaluation of the performance of the human talent of the workers, identifying 14 attributes, 6 of audit and 8 of evaluation of the performance of the human talent, previous the reliability in statistical form, using the Alpha of Cronbach, with positive result, and determining the validity of the same with the participation of experts, professionals related to the subject of research; the results indicate that the human capital management audit came to significantly influence, benefiting the actors participating in the research and in general strengthening the institutional image.

**Keywords:** Audit, management, human capital, control, performance of human talent.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

#### **1.1.1 A nivel internacional**

En el mundo la auditoría como Gestión de Recursos Humanos (GRH) compone un método, cuya supuesto básico es imaginar al ser humano dentro de la entidad como un medio que hay que mejorar a partir de una concepción perenne, emprendedora, profesional en la que se coloque y afirme una real relación entre lo social y lo fiduciario (Velásquez, 2009).

En Colombia Velásquez (2009) afirma que “la Auditoría de Gestión de RR.HH (GRH) compone un instrumento importante con el fin de controlar los procesos de Recursos Humanos (RR.HH.)” (p.1).

Entonces las instituciones hacen uso de la Auditoria del Capital Humano para poder ejercer un control sobre el personal subordinado, Velásquez considera que la Gestión de RR.HH se debe tener controlada bajo una auditoría.

La nueva entidad en estos tiempos, requiere la parquedad de realizar una comisión integrada de los RR.HH, que viabilice acomodar a las permutas originadas en el ambiente donde las similares desarrollan su ejercicio, y que genere un nuevo método y ética institucional, sustentada en la base de la colaboración en la actividad laboral y experiencia de los RR.HH de la empresa (Rodríguez, 2013, p.1).

Angulo (2013) en relación de la gestión de recursos humanos señala:

Toda actividad integradora, requiere de instrumentos y vigilancia, para el incremento efectivo del mismo, surge la idea de realización de Auditoría de la Gestión de RR.HH, como alternativa efectiva, que ayude a mejorar y

guiar o generar nuevas pautas de los RR.HH. preparados para sensibilizar a los trabajadores con elevados niveles de complacencia y motivación en el actividad laboral (p.23).

Un elemento importante en la entidad es el desempeño del personal, en ese sentido se tiene el aporte de Aceves y otros (2016) quienes expresan:

Es muy habitual encontrar que en la entidad existen trabajadores altamente capacitados y a pesar de ello fracasan, esto ocurre cuando el método de performance no es el adecuado o seleccionado, es decir, cuando los patrones no son claros, no hay comunicación coordinada entre las áreas. (p.5).

El desempeño del personal alcanzar el éxito, cuando aplica la estrategia del trabajo en equipo, lo que permite una mayor productividad, eficiencia y eficacia para la entidad, de esta manera se beneficia ésta logrando alcanzar las metas y objetivos trazados.

#### **1.1.2. A nivel nacional**

Las entidades públicas y privadas del país, Perú, hacen esfuerzos valerosos por mejorar sus servicios, productos, y para ello realizan importantes inversiones para mejorar los RR.HH., se desarrollan nuevas técnicas, reingeniería de métodos con el fin de conservar competencias, optimar la complacencia del consumidor y de la entidad.

Berrezueta y otros (2010) afirman:

Las auditorias, siempre inician por una apreciación de la situación institucional, que influye la gestión del talento del trabajador, incluyendo el personal directivo o ejecutivo a través del uso de semáforos, que le ayude conocer cómo trabaja el método de RR.HH (p.1).

Entonces la auditoria empieza por una valoración de la situación institucional que afecta en agregado a todo el personal, estas acciones permiten al auditor establecer o conocer cómo está el comportamiento humano en la entidad. Mediante un examen hacia el personal se podrá dar

recomendaciones para realizar los cambios pertinentes en favor de la entidad y también del mismo personal.

En el ámbito institucional MINSA (2009) aconseja:

Muchas veces la Cultura Institucional es letra muerta; no se reconoce la importancia que tiene el recurso humano en la actividad de cambio para lograr la competitividad. Los directivos deben despegar un nuevo estilo de liderazgo que le permita constituir, causar y generar el talento humano para que la entidad sea cada día más eficiente, eficaz y rentable. El personal debe saber por qué se les motiva, capacita, orienta, comprende y por qué que se les toma en cuenta en los destinos de la entidad (p.19).

El Ministerio de Salud indica entonces que los directivos tienen que generar una forma distinta de liderar para poder constituir, causar y generar al talento del trabajador a fin de que la entidad sea cada vez más eficiente, eficaz y rentable, en ese sentido toda entidad de la salud, debe tener muy en claro la importancia del RR.HH.

“El discernimiento de estas nuevas orientaciones de la gestión de RR.HH ayuda a revalorizar el rol que incumbe a los responsables para dirigir al personal para convertirse en íconos de cambio institucional dentro de la actividad laboral” (MINSA, 2009).

En el ámbito local, Sainz (2009) expresa que “La gestión de Recurso Humano, es responsabilidad de todo directivo que tiene a su cargo un grupo de trabajadores” (p. 5). Esta actividad se inicia en la comisión de dirección que contiene la planificación de las carencias de personal, el impulso de la actividad laboral y su traspaso de un área a otra, las destituciones y los retiros. Asimismo comprende otras áreas como la seguridad en la actividad laboral, bienestar, gestión de remuneraciones, convenio colectivo y entre otros.

“En la Gestión de RR.HH en el Hospital Referencial Docente Tumbán, se ha percibido determinadas conductas inapropiadas, por parte de los profesionales que la integran, ausentismo laboral, relaciones

interpersonales impropias, falta de autoridad, abandono de funciones” (Sainz, 2009, p. 6).

Como resultado de estos imperfectos, la producción de los RR.HH. es insuficiente, influyendo en la insatisfacción del cliente que solicita los servicios de dicha área. Esta situación, implica que el manejo de la Gestión del RR.HH., sea ineficiente y por consiguiente, lo que lleva a buscar mecanismos que permitan mejorar la administración de RR.HH.

## **1.2. Indagaciones previas**

### **1.2.1. A Nivel Internacional**

Vásquez (2014) en su tesis “Estrategia para perfeccionar la gestión del capital humano en la Unidad Académica de Ingeniería Agronómica, Minas, Veterinaria y Ecología de la Universidad Católica de Cuenca. Tesis de postgrado, Universidad Agraria del Ecuador”, trabajó con 34 individuos, clasificados en: 5 Autoridades en los que se incluyen Decano, Subdecano, Directora de Talento Humano, Coordinador Profesor, Secretario Abogado, 29 docentes y trabajadores, en estos se incluyen Bibliotecaria, Profesor de Bienestar Estudiantil, 25 docentes y 2 trabajadores de la Unidad Académica, aplicando las técnicas de encuesta auditoría, entrevista.

Concluye que: “La estrategia propuesta se basa en los enfoques: contingente y sistémico, y sitúa al ser humano como el recurso de mayor importancia para el desarrollo y buen devenir de la Institución”.

Se señala que la estrategia basada en los enfoques contingencia sistemático responde dando relevancia al talento humano en aras de buscar eficiencia en el trabajo.

La tesis sobre “Gestión del recurso humano como pericia para la conservación del trabajador” de Bejarano (2013) tuvo como objetivo garantizar el capital humano importante de la entidad como una vía para

influir positivamente sobre su aptitud, contribuyendo, de esta forma, a descollar sus efectos organizativos y de sus capacidades. El autor arribó a la conclusión “Actualmente la competencia mundial se da en el horizonte de la capacidad, ya que el talento humano genera ideas únicas de la entidad, consiguiendo instituir la discrepancia entre una entidad y otra, por eso, el talento es hoy en día la inconstante más profesional de las instituciones”.

La gestión de la capacidad se asocia a recordar a los que tienen el talento de generar una carrera dentro de la entidad y mantener posiciones de liderazgo en el futuro y por lo tanto son considerados en la serie de cuadros.

La investigación realizada por Sánchez (2013) sobre Optimación de la capacidad en las instituciones: Gestión por expectativas, tuvo como propósito contribuir a la gestión del talento con rumbo crítico e integrador desde las prácticas de RR.HH. a nivel de las instituciones, llegando a concluir que la experiencia garantiza a las instituciones reconociendo que los trabajadores son el principal medio y delantera competitiva, sin embargo muchas de ellas han justificado no estar preparadas en cuanto a su talento para la investigación, conservación y crecimiento de sus trabajadores.

Se resalta que la experiencia de los trabajadores resulta relevante en el desarrollo de las instituciones los mismos que necesitan tener preparación permanente concordante con el desarrollo científico y tecnológico.

Sevillano (2011) en su tesis “Modelo de auditoría de gestión al talento humano de la Corte Superior de Justicia Ibarra” habiendo tomado como base a todos los Funcionarios y Empleados Judiciales de Ibarra, con la siguiente población: Total de Funcionarios y Empleados Judiciales de Ibarra, incluido personal de contratos y nombramientos provisionales (124). se aplicó la técnica de la encuesta, la misma que se realizó a los Funcionarios y Empleados de Ibarra. El Recurso Humano encuestado respondió las preguntas planteadas en el cuestionario realizado para este fin, los mismos que manifestaron con absoluta libertad, honestidad y transparencia las interrogantes planteadas.

Concluyó: La Administración del Talento Humano, debe buscar compenetrar las personas con todos y cada uno de los procesos de la Institución, haciendo que ésta sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de ellos.

La investigación señala la importancia de la participación de los mejores talentos en una empresa con lo que se asegura un desempeño excelente favoreciendo a la institución donde se cumple con el desempeño profesional.

### **1.2.2. A Nivel Nacional**

La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño de instituciones competitivas, es la investigación del autor Sánchez (2003) teniendo como objetivo demostrar que la llamada función de RR.HH está experimentando cambios radicales en su concepto y su aplicación para lograr las delanteras competitivas de las instituciones factor también como el financiero, tecnológico y otros. Una de sus conclusiones fue: La evaluación de los procesos de gestión de rendimiento están bajo grandes cambios para adaptarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

Entonces toda gestión y especialmente la de rendimiento experimentan transformaciones que permiten estar en armonía para aprovechar su participación en diferentes ambientes con la finalidad de asegurar buenos procesos de gestión.

Quispe (2016) realizó una investigación titulada “Control interno y gestión de recursos humanos en la empresa Mundial Farma”, trabajando con una población muestral estuvo conformada por 16 farmacéuticos (as) y técnicos (as) en farmacia; la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario estructurado.

Llega a concluir: Se ha descrito el control interno en la empresa “Mundial Farma” en el 2014; con el 63% afirmaron realizar el control interno contable



en su empresa, el 88% indicaron siempre realizar el control interno administrativo o de gestión en la empresa, el 75% dijeron ejecutar siempre el control de presupuesto como una clase de control interno, el 69% respondieron a veces realizar el control interno al sistema de información computarizado en la empresa, el 56% afirmaron utilizar el ambiente de control en la empresa, el 69% indicaron nunca participar en las actividades de control gerencial en la empresa “Mundial Farma”, el 69% dijeron a veces participar en la supervisión y monitoreo en la empresa “Mundial Farma”.

Los resultados destacan a la necesidad de realizar controles internos en las diferentes dependencias de una empresa de allí su similitud, esta vez a nivel de Hospital Referencial Docente de Tumán.

Casavilca, J. (2013) en su tesis “Auditoría administrativa aplicada en la gestión de los recursos humanos de la empresa Western Cotton del distrito de San Vicente de Cañete, trabajó con una población de 70 unidades de análisis, a través de la aplicación de la fórmula aleatoria simple se especificó la muestra de 59 unidades de análisis; para obtener la información relacionada con la gestión de la empresa se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario.

Llegando a concluir que: La auditoría administrativa permite optimizar la gestión de los recursos humanos de la empresa Western Cotton del distrito de San Vicente de Cañete, 2013 en forma significativa.

Entonces al señalar la relevancia de la auditoría administrativa dio base para trabajar en forma similar la auditoría de la gestión del capital humano siempre buscando la eficacia en el trabajo institucional.

### **1.2.3. A Nivel Regional**

La investigación de Díaz (2014) sobre Auditoría Operativa en el área de ventas, en los negocios Pardo's Chicken -Chiclayo para una mayor eficacia de las actividades, tuvo como finalidad valorar los métodos para determinar las áreas de riesgo y tomar acciones correctivas, necesarias para su ascenso y mayor eficacia. Llegando a concluir que De la aplicación de una Auditoría se determinó que la entidad Pardo's Chicken – Chiclayo

cuenta con un organigrama bien establecido, que le permite tener una segregación de funciones en sus diferentes áreas”.

Se señala la relevancia de la organización institucional con lo que se precisan las funciones de los integrantes de los recursos de talentos a favor tanto de ellos mismos como de la institución, de la empresa, facilitando el seguimiento y acompañamiento en el trabajo productivo.

Delgado (2014) realizó una investigación titulada Habilidades de gestión para directivos de instituciones educativas de Chiclayo, propuestas de formación, la misma que tuvo como objetivo llegar a crear un modelo de capacidades de gestión para los administradores de la Educación secundaria de Chiclayo, considerando una muestra de 262 profesionales tanto directivos como docentes; llegando a identificar las competencias gerenciales de los directivos de las instituciones educativas, según un modelo teórico sobre competencias y la precisión de los criterios de desempeño.

El modelo estuvo dirigido para los docentes que son directivos en instituciones educativas, sirviendo de base para su consideración esta vez a nivel de un hospital, por lo tanto aplicable a diferentes instituciones.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Teoría de Yoder**

Yoder (1969) estableció su teoría considerando estándares específicos, los mismos que se conceptúan como criterios o modelos que se establecen, sirviendo de base para evaluar los resultados y señalar qué ajustes y qué correcciones se tiene que hacer para el mejor funcionamiento del sistema.

Los estándares son los que permiten la evaluación y el control a través de la comparación correspondiente, como:

- a) Resultados. Corresponde a la comparación que se hace después de realizada una determinada operación entre el estándar y la variable; por lo tanto las mediciones se realizan considerando una terminología de algo dispuesto y acabado.
- b) Desempeño. Se produce cuando se establece funciones entre el patrón y la variable la operación con acompañamiento en la ejecución de la operación.

Yoder destaca a la auditoría de recursos humanos, señalando que los cambios influyen cuando se producen exámenes formales de recursos humanos, señalando que los cambios que alteran el escenario de auditoría de los recursos humanos son los siguientes:

- a) Cambio en la filosofía y teorías administrativas, en particular aquellas que consideran la participación y la identificación del empleado como agentes significativos en el incentivo y el éxito de las organizaciones.

- b) Cambio del rol que desempeña el gobierno y la intervención en la vigilancia de la administración del potencial humano y la protección de los intereses de los empleados, aumentando la seguridad económica y garantizando el empleo.

- c) Expansión de los sindicatos, la determinación bilateral de la política de empleo y las relaciones con los empleados.

- d) Alzas salariales que implican un costo más alto de la fuerza laboral y mayores oportunidades de desarrollar la ventaja competitiva en la administración del personal.

- e) Cambio en el desarrollo de habilidades, por medio del mayor número de trabajadores técnicos y profesionales.

- f) Aumento de gastos para las divisiones de staff de recursos humanos.

- g) Competencia internacional más agresiva producto de la globalización de la economía (p. 7).

### **1.3.2. ases teóricas**

### **1.3.2.1. El capital humano**

El capital humano según Díaz (2009) es un agregado impalpable de las destrezas que ayudan a aumentar y mantener la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; lo que significa que las oportunidades de empleo y capacidad de las personas para encontrar una actividad laboral que paga a cambio de sus destrezas profesionales a través de diferentes influencias y fuentes, tales como actividades de aprendizaje en la educación formal y no formal por medio de la formación desarrollada por diferentes instituciones que trabajan de acuerdo a cada individuo y el contexto de uso.

En relación a la capacidad humana Schultz (1983) considera cinco factores que contribuyen a fortalecerla:

- a) Los equipos y servicios de salud, concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor y vitalidad de un pueblo.
- b) Formación en el cargo o actividad laboral incluyendo los aprendizajes anteriores como base para los aprendizajes modernos, actualizados.
- c) La educación formal considerando los niveles elemental, secundario y superior.
- d) Los programas dirigidos para los adultos destacando los de extensión.
- e) La emigración de individuos y familias, las mismas que tiene que ajustarse a las nuevas oportunidades laborales.

Como se puede apreciar hay determinadas exigencias tanto a nivel de la institución como también de los trabajadores de una determinada institución, situaciones que se deben tener muy en cuenta para valorar el capital humano.

El capital humano según Becker (1983) es la capacidad productiva entera que una persona adquiere por medio de la acumulación de discernimientos tanto generales como específicos que se logren acumular.

### **1.3.2.2. Gestión**

El término gestión deriva de “gestus” que significa actitud, gesto, movimiento del cuerpo; Bourdieu citado por Huergo (s.f.) señala que es el modo en que un hábitus (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como “naturales” por los sujetos de una determinada cultura; “gestus” deriva de “gerere”, que significa llevar adelante o llevar a cabo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, conducir una acción o un grupo, ejecutar.

La palabra gestión proviene de “gestio-onis”, acción de llevar a cabo, relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima.

Se señala entonces que gestionar es una acción integral, reflejada en un proceso de trabajo y organización coordinando diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que se desea que fueran adoptados de manera participativa y democrática.

Según Pacheco (2017) la gestión es una guía para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos en relación a los fines que se desean alcanzar, comprende la secuencia de actividades que se tienen que realizar para lograr objetivos, considerando el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La gestión, según Ramírez (2005) se relaciona directamente con la administración y significa hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos (p. 14).

### **1.3.2.3. Tipos de gestión**

La gestión es de diferentes tipos como se indica a continuación:

#### **a) Gestión educativa**

La gestión educativa es un procedimiento orientado a la consolidación de diversos proyectos de naturaleza educativa que permite sostener la

independencia de la institución en el entorno de las políticas públicas, que facilita la aplicación de los procedimientos de carácter pedagógico con la finalidad de solucionar los requerimientos educativos nacionales, regionales y locales.

#### **b) Gestión humana**

La gestión humana asegura la aplicación de los procedimientos administrativos para orientar la evolución de los trabajadores en todas las secciones, desde el establecimiento de los perfiles de las personas, los espacios de trabajo y sus vínculos, pasando por la formación en conocimientos, desarrollo de capacidades, salud y bienestar, valores.

#### **c) Gestión social**

La gestión social está orientada a la consideración de diferentes espacios para las relaciones sociales; son procedimientos que se ejecutan en una comunidad específica fundamentándose en el aprendizaje grupal, prolongado y abierto para la planificación y la realización de proyectos para resolver los problemas sociales; este tipo de gestión exige la comunicación entre los diversos actores, las autoridades gubernamentales, empresarios, las instituciones civiles y todos integrantes de la comunidad.

#### **d) Gestión de calidad**

Como gestión de calidad se entiende a las actividades propias de una institución, que se relacionan entre sí y a partir de las cuales la organización logra dirigirse de forma ordenada para satisfacer las necesidades de los usuarios, tiene como objetivo el mejoramiento continuo en el desarrollo de una empresa o institución.

#### **e) Gestión de riesgo**

La gestión de riesgo consiste en el desarrollo de actividades para conocer, examinar y contar las posibilidades de evitar pérdidas, resultados negativos que

se presenten por diversos fenómenos sea naturales o producidos por el trabajo mismo.

#### **f) Gestión comercial**

La gestión comercial comprende el desarrollo de actividades que ejecuta la institución en relación con el mundo interno y externo; trabaja dos aspectos esenciales, complacencia del usuario y la participación o incremento de mercado comercial; requiere crear una estructura apropiada de calidad, un área de servicio al usuario eficaz y servicios o productos de calidad.

#### **g) Gestión cultural**

Tiene que ver con la función profesional para desarrollar proyectos, planificación cultural, extensión a la comunidad; cuyo logro de objetivos exige la realización de acciones específicas como el incremento de la participación en los actos culturales, colaboración en el desarrollo de oportunidades culturales para un grupo social o para una comunidad determinada.

#### **h) Gestión tecnológica**

La gestión tecnológica corresponde a la aplicación del conocimiento y prácticas relacionadas con los procedimientos de elaboración, evolución, transferencia y el empleo de la tecnología; es un conjunto de métodos organizados para la creación de procesos de aplicación de la información, extendiendo la calidad de los seres humanos para elaborar servicios y bienes en beneficio de la comunidad.

#### **1.3.2.4. Gestión en relación al capital humano**

La gestión en relación al capital humano según la OIT (2009) considera diversos aspectos como los siguientes:

- 1) Tener en cuenta las competencias de gestión de la formación, gestión para la definición y difusión de competencias o valores necesarios para relacionar las estrategias con los objetivos.

- 2) Capacidad de innovar y mejorar la gestión de la diversidad, de la colaboración, de la iniciativa y de la creatividad, del aprendizaje y del cambio.
- 3) El compromiso y la motivación centrado en la gestión participativa de discernimiento, motivación, comprensión, de la comunicación interna, canales, mensajes; de clima de actividad laboral y del cumplimiento.

Asimismo la institución citada señala que la educación es fundamental para el individuo y para la sociedad porque forma para actuar responsablemente a favor de la comunidad.

#### **1.3.2.5. La auditoría y sus objetivos**

La auditoría es el examen y control de la situación de la empresa, para conocer los aspectos que van mal y los que van bien según señala *Emprende Pyme* (2016 a); es llegar a saber cómo se puede mejorar los puntos clave de la empresa; auditar es someter las cuentas y toda la organización de una empresa a un determinado examen para saber cómo se encuentra en el momento de la aplicación.

Hay aspectos que se pueden auditar en una empresa sin necesidad de realizar un examen general de la misma; asimismo se pueden hacer controles de un determinado sector concreto de la empresa o de algún ámbito organizacional del que se quiera obtener una imagen que refleje el momento actual, para conocer si las cosas están bien o ver qué aspectos mejorar algún.

La misma fuente citada señala que los objetivos de la auditoría dependen del tipo de auditoría, sin embargo en términos generales se señalan los siguientes:

Conocer la situación actual y exacta de la empresa en general o en algo específico, concreto; dar credibilidad y confianza frente a posibles inversores o entidades financieras; detectar fraudes que se estén cometiendo en la empresa; comprobar la legalidad de todos los productos y actuaciones



Detectar errores técnicos que se estén realizando; observar si se el sistema de trabajo de la empresa está siendo eficaz y eficiente; recabar la máxima información posible para tomar decisiones que mejoren el rendimiento.

Se señala que los objetivos indican la relevancia que tiene la auditoría que se aplica en una empresa, en una institución, beneficiando a la misma en términos generales, benefician también a los trabajadores de una determinada dependencia administrativa, luego a quienes dirigen la misma y autoridades o directivos en general, consecuentemente al desarrollo empresarial.

#### **1.3.2.6. Técnicas de auditoría**

Para analizar los procesos, los elementos de una institución, de una empresa a nivel de auditoría existen diversos métodos y técnicas que permiten obtener pruebas que ayudan a realizar el informe efecto de la auditoría realizada, de allí que *Emprende Pyme* (2016 b) recomienda tener en cuenta lo siguiente:

La técnica del estudio general que permite observar las características generales y destacables de la empresa para después profundizar en el estudio. La técnica del análisis que se basa en la desagregación de diferentes elementos sobre una misma cuenta, siendo de dos clases análisis de movimiento y análisis de saldo.

La investigación aplicada en la auditoría es una técnica que consiste en recabar información necesaria a través de técnicas como entrevistas, cuestionarios dirigidos a los empleados de una determinada empresa, llegando al final a una certificación efecto de plasmar las declaraciones obtenidas.

Los hechos posteriores responden a los exámenes que se realizan después de haber hecho el balance pero antes de enviar los estados financieros hay que cerciorarse que todo está correctamente. La Inspección es una técnica que se basa en corroborar físicamente sobre la existencia de algunos productos, bienes materiales, documentos, operaciones realizadas.

La confirmación viene a ser la técnica que permite ratificar que los datos encontrados en los registros contables son correctos y coinciden con los hechos

observados por el auditor. La observación es la técnica que consiste en centrar la atención física sobre diferentes situaciones y hechos para ver el cumplimiento de los patrones de comportamiento establecidos, asimismo permiten apreciar el funcionamiento de los procesos productivos.

#### **1.3.2.7. Tipos de auditoría**

En relación a los tipos de auditoría se tiene a la denominada habitual, como lo señala Giménez (2017) es la auditoría obligatoria de las cuentas anuales de una sociedad, es aquella que las sociedades mercantiles están obligadas a realizar, según la Ley, se produce cuando en la empresa se superan, durante dos años consecutivos, dos de los tres parámetros internacionales: la cifra de activo superior a 2,85 millones de euros, cifra de negocios superior a 5,7 millones de euros, número de empleados superior a 50, lo que debe ser transformado en soles al tratarse de trabajos de empresas de Perú, como referencia y concordante con los dispositivos nacionales vigentes.

La auditoría de las cuentas anuales también se ejecuta de forma voluntaria; muchas empresas la realizan como ejercicio de transparencia ante terceros como son los inversores, socios, bancos, proveedores, otros. Además del cumplimiento de los parámetros indicados por la legislación mercantil, existen también otros motivos que pueden llevar a una empresa a auditar sus cuentas.

Las auditorías pueden ser voluntarias, buscando siempre la transparencia y fiabilidad o también establecidas por los dispositivos legales, como es el caso de las entidades cotizadas, compañías emisoras de oferta pública, sociedades de intermediación financiera, algunos tipos de seguros; entidades que vayan a realizar ciertas operaciones societarias como fusiones, operaciones, otras.

Cabe resaltar que un auditor, en cualquiera de los tipos, va siempre a solicitar de la empresa y del personal la máxima colaboración a fin de beneficiar a los trabajadores y a la empresa en general, evitando problema y dando mayor viabilidad a las actividades laborales.

En relación a los tipos o clases de auditoría Emprende Pyme (2016) señala las siguientes:

a) **Auditoría externa**

La auditoría externa es la llamada legal, se orienta al análisis de las cuentas del balance anual de una empresa, institución, organización a través de un profesional auditor externo establecido en forma legal.

b) **Auditoría interna**

La auditoría interna se lleva a cabo por los propios empleados o trabajadores de la institución, con la finalidad de investigar la validez de los métodos de operaciones para cerciorarse de la coherencia con la política de la empresa, la institución, es clave para el control interno, recibiendo un informe específico a fin de decidir soluciones a problemas que se hayan detectado.

c) **Auditoría operacional**

La auditoría operacional es realizada por un profesional experto teniendo como objetivo valorar a la empresa, institución a la gestión que realiza y la gestión para incrementar la eficacia y la eficiencia, no es de naturaleza interna.

d) **Auditoría de sistemas**

La auditoría de sistema evalúa factores no económicos, orientado a software, aspectos estructurales.

e) **Auditoría pública gubernamental**

La auditoría pública es realizada por un Tribunal de Cuentas

f) **Auditoría integral**

La auditoría integral es aquella que evalúa en su totalidad la información financiera, la estructura de la organización, los sistemas de control interno, dando una visión general y certera de toda la empresa, institución.

**g) Auditoría forense**

La auditoría forense es aquella que se realiza en las investigaciones criminales orientado al esclarecimiento de hechos suscitados.

**h) Auditoría fiscal**

La auditoría fiscal es la que se produce para velar por el cumplimiento de las leyes tributarias, de tal forma que las organizaciones, empresas, instituciones paguen correctamente sus tributos.

**i) Auditoría financiera**

La auditoría financiera está orientada a realizar una auditoría contable, examina los estados financieros, preparando normas de acuerdo a normas específicas según la institución a la que se aplica.

**1.3.2.8. Auditoría de RR. HH.**

La auditoría de RR.HH. según Gerience.com (2008) se define como el proceso que evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de RR.HH, con la finalidad de conocer las prácticas adecuadas, los problemas y llegar a proponer soluciones y alcanzar sugerencias de mejora; para el efecto la evidencia a cerca de la eficacia o eficiencia de las prácticas será contable y objetiva generalmente.

El autor citado además manifiesta que la auditoría de RR. HH., tiene como beneficios llegar a la identificación del grado de contribución de una determinada dependencia a la institución, como mejora la imagen profesional de la

dependencia, del personal, asimismo clarifica los deberes y responsabilidades de los trabajadores en general.

También, la auditoría, detecta los problemas críticos que pueden existir a nivel del personal de una institución, motiva la uniformidad de las políticas y prácticas del personal, reduce costes de RR. HH., hace sensibilizaciones sobre la necesidad de cambios a nivel del personal, en concordancia con los dispositivos legales correspondientes.

Chiavenato (1993) hace hincapié en la necesidad de identificar modelos de referencia para identificar los problemas en el campo de los RR.HH, estos modelos pueden ser en cantidad, calidad, tiempo y costo; el uso de estos modelos pueden medir los resultados de la gestión de RR.HH o la realización de un programa específico puede ser evaluada.

Una opinión interesante es la de Cantera (1995) al señalar un modelo de auditoría operacional de gestión de RR.HH basada en el concepto de competencia como valor de los activos de una entidad, es decir, si es o no la competencia es más operativo y cuantificable o no tener un RR.HH.

La auditoría es la actividad principal de la gestión de RR.HH que permite controlar la calidad de los RR.HH y método de gestión de retroalimentación, lo que indica el trabajo que se hace incorrectamente y cómo puede cambiar, la revisión de un agregado de políticas de indicadores, clave gestión de RR.HH y sus actividades principales en línea con la dirección estratégica y la filosofía de la entidad, que también incluye las interacciones del método con el medio ambiente, la función de la auditoría es no sólo para indicar fallos y formular problemas, sino también para brindar sugerencias y soluciones, para mejorar.

#### **1.3.2.9. Gestión de RR.HH en la administración pública**

En relación a la gestión de los recursos humanos Bas (2006) señala que no cabe duda que la entidad privada se encuentra a años luz de las instituciones públicas en materia de gestión de RR HH; ambos tipos de entidades difieren en sus objetivos. Las instituciones buscan maximizar su beneficio ofreciendo el mejor servicio posible al ciudadano, tanto si el servicio es percibido como "positivo" por

ejemplo educación, sanidad o "negativo" como la recaudación inadecuada de impuestos (p.1).

Existe, entonces, diferencia entre la administración de recursos humanos que se da en la entidad pública y privada, en ese sentido es necesario seguir trabajando duro y parejo en las instituciones del Estado, especialmente aquellas donde la burocracia lleva la corona del primer lugar; continuando con los aportes del autor antes citado se manifiesta lo siguiente:

Los resultados de un servicio son más difíciles de medir cuando se trata de cuentas de pérdidas y ganancias, concordante con lo que señalaba; de hecho las mejores prácticas en materia de gestión de instituciones públicas se centran en la medición del valor aportado al ciudadano.

#### **1.3.2.10. Gestión de RR.HH en la administración privada**

La gestión privada es considerada como administración de la entidad y es definida por Márquez (2013) como “la coordinación de los RR. HH. con el uso de los materiales de una entidad a fin de lograr mejores resultados”, el autor en relación a la administración privada indica que se trata de trabajar para el logro de las metas y objetivos buscando beneficios económicos y productividad en las inversiones propias de los socios, un método orientado a conocer a la entidad, al personal centrado en el logro de los objetivos, sobre la obtención de márgenes adecuados de ganancias, los aportes a la comunidad. Las instituciones privadas utilizan indicadores financieros como herramientas indispensables para determinar su condición financiera, ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la entidad permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas (p.1).

#### **1.3.2.11. La evaluación dimensiones**

En relación a la evaluación de las dimensiones la UNAD (2016) señala que se debe tener en cuenta las siguientes indicaciones:

Comprobar la conformidad legal de las actividades analizadas o el grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes o normatividad de la entidad sobre el talento humano; evaluar la eficiencia del método aplicado en la auditoría, relacionado con los costes y beneficios del mismo, la rentabilidad y grado de minimización de gastos.

Se tiene que evaluar la eficiencia técnica del objeto de auditoría, teniendo en cuenta dos niveles: Planificación, operativización y resultados de la gestión de la capacidad humana propios de la entidad. Evaluar la eficiencia del talento humano en relación a las actividades analizadas considerando sus repercusiones en el clima, la cultura, los actores.

Valorar la eficacia global del método aplicado en la auditoría, teniendo en cuenta el grado de consecución de los objetivos prefijados. Emitir recomendaciones y propuestas de mejora realistas y operativas, que conduzcan a la superación de las limitaciones detectadas y a la elaboración de una estrategia de futuro para la empresa.

#### **1.3.2.12. Desempeño Personal**

##### **a) Teoría de Skinner**

La teoría de Skinner tiene que ver con el condicionamiento operante, también llamado análisis instrumental y experimental de la conducta expresado como AEC, se define como la teoría psicológica del aprendizaje que explica el comportamiento voluntario del cuerpo humano en relación con el medio ambiente, sobre la base de un método experimental (Ixtapan, 2015).

Skinner argumentó que el "condicionamiento operante modifica el comportamiento de la misma como un escultor de formar una pieza de arcilla",

como en el aprendizaje el condicionamiento operante es simplemente el cambio en la probabilidad de una respuesta.

Skinner señaló, según Ixtapan, antes citado, que cuando los estudiantes, las personas están dominados por una atmósfera de depresión, quieren mantenerse fuera de problemas y no aprenden a mejorarse adecuadamente, pero con el aprendizaje efecto, los estímulos de refuerzo brindan respuestas inmediatas

En esta teoría se destaca a los siguientes tipos de aprendizaje como lo señala el autor citado:

Aprendizaje por reforzamiento: Se produce cuando el sujeto recibe un estímulo reforzante generando una nueva conducta en el organismo.

Aprendizaje por evitación: Es el aprendizaje por el cual el organismo adquiere una conducta nueva llegando a impedir la aplicación de estímulos aversivos (desagradables) aumentando la frecuencia de la aparición de la conducta y que no pueda regresar.

Aprendizaje supersticioso: Es el aprendizaje producido por algunas consecuencias causales que refuerzan o rechazan la aparición de otras conductas.

Aprendizaje por castigo: Es aquel aprendizaje en donde no se reciben estímulos aversivos desagradables pero que genera conductas que no fueron frecuentes.

#### **b) Teoría de Maslow**

La teoría de la autorrealización de Maslow se sitúa dentro del holismo y la psicología humanista y parte de la idea de que el hombre es un todo integrado y organizado, sin partes diferenciadas señalado por Martínez (2013); cualquier motivo que afecta a un método afecta a toda la persona; Maslow propone la teoría



del incremento y crecimiento partiendo del hombre sano, considerando como concepto clave las necesidades; es base a ello describe una jerarquía de carencias humanas donde la más básica es la de incremento, que gobierna y organiza a todas las demás; a partir de aquí existen cinco jerarquías o niveles, desde la necesidad de supervivencia, que es relativamente fuerte, de naturaleza fisiológica y necesaria para la homeostasis, hasta la necesidad de incremento, relativamente débil y de naturaleza más psicológica.

En la jerarquía de carencias humanas ordenadas según la fuerza, son las fisiológicas las que tienen más fuerza o “dominancia” y las de autorrealización son las que tienen menos fuerza, la jerarquía comprende carencias fisiológicas, carencias de protección, necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y necesidad de autorrealización.

#### **1.3.2.13. Objetivos del desempeño personal**

Los objetivos del desempeño personal como lo señala Mundo Negocios (2012) presentando tres reglas concretas que permiten que los mismos sean claros, precisos posibles de ser medidos y logrados.

Los objetivos tienen que ser específicos, carentes de toda ambigüedad, ser cuantitativos o cualitativos, deben llevar implícito un modelo de medición, los objetivos cualitativos se traducen en metas y exigen una mayor profundidad para ser medibles.

Un objetivo debe tener plazo límite, el parámetro de tiempo suele ser limitante de la creatividad, por ello las instituciones y los negocios deben funcionar con plazos establecidos, lo que hace recordar la frase el “tiempo es dinero” la misma que sigue muy vigente.

Los objetivos deben estar bien enunciados, ser claros, teniendo muy en cuenta los aspectos antes mencionados el tiempo, plazos, tipo; cabe destacar que la idea es que una vez logrado el objetivo, se tiene seguridad de su cumplimiento.

Los objetivos de la entidad deben estar en concordancia con el desempeño del personal, no se puede pedir logros de los objetivos, resultados óptimos si los trabajadores no están inmersos con la cultura institucional.

#### **1.3.2.14. Funciones de la Administración**

Entre las funciones de la administración, según Chiavenato (2004) se tiene a las siguientes: planificar, organizar, ejecutar y controlar cada uno de los elementos o recursos, tanto tecnológicos y humanos como los recursos financieros que componen la entidad para lograr la realización de sus objetivos y metas.

El autor antes citado, enmarca las funciones de la administración en cuatro acciones básicas que son las siguientes:

La función de planificación, corresponde a la formulación de planes de corto, mediano o largo plazo, orientados al crecimiento de la entidad a través de estrategias específicas propias de la entidad, su misión y visión y los objetivos para ser alcanzados.

La función de organizar. Se orienta a la determinación de las actividades necesarias para el desempeño del trabajo laboral entre los trabajadores, las actividades se concentran y se distribuyen de manera que tiendan a conseguir el valor mínimo y máximo de satisfacción personal.

Las acciones básicas anteriores exigen que la entidad tenga un personal calificado, disponible para llevar a cabo las funciones para llegar a tener el éxito deseado, lo que es posible a través de la formación del personal o la selección y reclutamiento de personal cualificado para el perfil de una determinada actividad laboral.

El Ejecutar. Esta función se orienta a trabajar y lograr los planes, tomar medidas para iniciar o tratar las acciones necesarias para el grupo de miembros individuales que lo realiza con la colaboración entusiasta de los integrantes de la institución.

El Controlar. Todo plan tiene que incluir el monitoreo para asegurar se llevan a cabo todas las actividades en la mejor forma posible y según los casos hacer correcciones oportunas a fin de lograr con mayor seguridad los objetivos previstos.

En relación a procesos de la administración Chiavenato (2004) señala que las RR.HH centran en cinco procesos como provisión de personal; atención de personal, mantenimiento de personal, crecimiento de personal y el de seguimiento del personal (p.159).

#### **1.3.2.15. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño tiene que ver con el rendimiento que es considerado como la capacidad y la actitud del individuo frente a los diferentes roles o situaciones en los que pueda intervenir en su vida; la evaluación del desempeño es una actividad de la vida diaria, no sólo evalúa las cosas y las personas que le rodean, sino también los roles y actividades de orientación.

La evaluación del desempeño es vista como un registro histórico de rendimiento del personal, sirviendo para realizar análisis de la forma de proceder en ciertas situaciones, es decir realizar evaluaciones continuas, desde la creación y durante su crecimiento y desarrollo.

La evaluación del desempeño según Werther & Davis (2000) se define como “el procedimiento a través del cual se estima la eficiencia global del trabajador” (p. 295), la evaluación sistemática de cada persona en función de las actividades permite evaluar el logro de los objetivos, por lo tanto conocer los resultados; la evaluación del desempeño mide el grado en que el trabajador cumple con los requisitos de su actividad laboral, permitiendo al mismo para que revise su actividad productiva y sepa cómo contribuye a los objetivos institucionales.

La evaluación del desempeño es una actividad clave, que valora el rendimiento de un trabajador permanente y conocer las carencias específicas de empleo (Terry, 2009).

La evaluación del desempeño individual, por las personas que tienen a su cargo un grupo de trabajadores, permiten la retroalimentación sobre la manera en que se cumplen las funciones y actividades, alentando a quienes se excedan o tengan un desempeño satisfactorio y tomando acciones correctivas cuando el desempeño sea inferior a lo planificado.

Es por ello que se requiere un crecimiento favorable para el jefe y para el trabajador, por ello se tiene que saber sobre que va a ser evaluado y el tiempo para evaluar; según las normas establecidas para el rendimiento.

Wayne & Robert (1997) señalan en relación a al departamento de RR.HH, hay que poner los hombros en la entidad con la gestión del talento humano, responsable de coordinar el diseño y ejecución de la evaluación de desempeño de los programas, de los gerentes de línea, por lo que se tiene que participar directamente en el programa.

La distorsión de la evaluación puede distorsionarse cuando se hace como control o presión externa, apartado de la profesionalización y de la formación del personal, por lo tanto la evaluación del desempeño debe verse a partir de los beneficios que ofrece no como un medio de monitoreo jerárquico para supervisar las actividades de trabajadores, sino como una forma de identificar fortalezas y debilidades, para que a partir de ello se generen políticas que refinan el rendimiento en el actividad laboral.

#### **1.3.2.16. nsiones para la evaluación**

En relación a las dimensiones consideradas para la evaluación Lavanda (2009) señala que son el discernimiento de la actividad laboral, calidad de la misma, relación con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis, capacidad analítica.

La evaluación del desempeño sobre la gestión de RR.HH tiene como contribuciones, según el autor antes indicado, a las siguientes:

La captación de RR.HH. exige revisar y valorar los criterios de selección, poner en evidencia las debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección, revisar programas de reclutamiento y selección que se deberá realizar en el futuro.

Las compensaciones, para asegurar la remuneración completa basada en la responsabilidad de cada labor y la contribución de cada persona hecha sobre la base de los objetivos. La motivación que contribuye como un medio eficaz para servir de herramienta de atracción tanto cualitativa como cuantitativamente.

El crecimiento y promoción, es una oportunidad para analizar la acción, establecer metas y planes de acción para una determinada entidad.

Proporcionar datos para el crecimiento de cada persona en su carrera, en el puesto que desempeña en la institución, que sirve como base para los programas de planificación de la entidad.

La comunicación, centrada en permitir el diálogo constante entre directivos y subordinados, tanto al presentar los resultados en la planificación y las medidas previstas en el futuro y según los objetivos, como en todo momento laboral.

La adaptación al puesto de actividad laboral, señalando su permanencia o la realización de cambios que tiendan a facilitar la operación, por lo tanto es importante obtener del trabajador información sobre sus aspiraciones a largo plazo y hacer las ubicaciones sin afectar a los demás.

La descripción de puestos, donde hay que analizar las características de la posición del trabajador, su producción y su entorno, revisar los objetivos de cada actividad laboral para reforzar, acompañar y lograr con más eficiencia los objetivos previstos.

Tener en cuenta el entrenamiento del personal para identificar las carencias de formación tanto a nivel personal y colectivo y mejorar el rendimiento laboral.

### **1.3.2.17. Fases de la Evaluación del Desempeño**

En relación a las fases de la evaluación del desempeño Lavanda (2009) señala la existencia de tres fases: la preparación, el rendimiento en fase de diseño del método de evaluación y la fase de control y rendimiento.

#### **a) Fase de preparación**

En esta fase se tiene que considerar las políticas y las estrategias de RR.HH., el crecimiento de perfiles profesionales; los perfiles de carga, tamaño, responsabilidades y valores, los indicadores de rendimiento que debe tener el personal de trabajo, de tal forma que los integrantes de los equipos evaluadores se comprometen a garantizar la duración total de la evaluación del desempeño y los momentos en que deben realizarse, reflejando la preparación alcanzada.

#### **b) Fase de diseño del método de evaluación**

Es la fase que se orienta a la elaboración del método de evaluación, el mismo que debe contener los datos de identificación del evaluado, los indicadores, las conclusiones y recomendaciones, teniendo en cuenta los puntos fuertes en los evaluados y las áreas de mejora para llegar a realizar un plan de formación para mejorar el rendimiento.

#### **c) Fase de Reflexión**

Al término de la aplicación de la evaluación del desempeño y teniendo los resultados es necesario hacer meditaciones, analizar e identificar las causas y condiciones que impidieron la consecución de los objetivos predeterminados de ser el caso, pasando a trabajar la planificación de las acciones correctivas, analizar la evaluación y pensar sobre el trabajo de nuevas metas.

Después de completar la información sobre la evaluación del desempeño se tendrá un informe que permita planificar una mesa de actividad laboral y evaluar el método de evaluación con el fin de identificar los problemas y hacer los ajustes apropiados.

### **1.3.2.18. Métodos de Evaluación del Desempeño**

#### **a) Método de Evaluación del Desempeño 180º**

El Método de Evaluación del Desempeño 180º, según señala Prezi (2014), se conoce también como método de 180 grados, viene a ser una evaluación que se hace a una persona, un trabajador a cargo del jefe, de los pares y eventualmente los clientes o proveedores, es una opción intermedia de 90 grados y 30 grados, es considerada como una herramienta que ayuda en el desarrollo de los recursos humanos, implicando un gran compromiso para los trabajadores y para la empresa, lo que implica la participación de personas, de trabajadores con experiencia y alto grado de conocimientos.

Este método es utilizado cuando se tiene que evaluar competencias, se aplica para evaluaciones en forma individual o grupal dependiendo de los objetivos y actividades que requiera la entidad.

Se tiene que prever quien es el que va a evaluar, debiendo ser el jefe de la dependencia, los pares o los usuarios, generando una evaluación de forma cualitativa y cuantitativa directa de los evaluados, así como produce resultados básicos para programar y ejecutar capacitaciones, actualizaciones, entrenamiento para el desarrollar cada vez más a los trabajadores.

#### **c) Método de 360º feedback**

El Método de 360º feedback según Pérez (2015) viene a ser un sistema de evaluación de 360 grados, conocido como evaluación integral y se utiliza para medir el desempeño del capital humano y detectar áreas de oportunidad en el mismo que pueden estar dificultando que la organización opere a su máximo potencial.

En este tipo de evaluación los trabajadores son calificados en distintas áreas entre las cuales se señala a las siguientes:

Comportamiento y conductas que presenta el trabajador, las competencias, las habilidades para trabajar en equipo, el cumplimiento de metas, el liderazgo, la administración del tiempo y la efectividad, las habilidad de comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales.

Constituye una herramienta para el crecimiento del capital humano de determinada entidad, por ello es un juicio de evaluación que se lleva a cabo por un equipo, de al menos ocho personas involucradas en la evaluación, incluyendo jefes, compañeros y subordinados incluyendo a su vez la autoevaluación.

Los aspectos que deben tenerse en cuenta para garantizar el éxito de este método de evaluación, en la concepción del citado autor, son:

La herramienta de cómo llevar a cabo la evaluación pasa por una prueba piloto que se lleva a cabo para validar el formulario respectivo, también puede ser una prueba piloto el trabajo realizado por espacio de un año, al final de este período, los participantes pueden discutir y aportar ideas para mejorar ,siendo considerado en la aplicación del método de evaluación final del desempeño los trabajadores y de la entidad en general; además se tiene que considerar la formación de evaluadores y evaluados utilizando el formulario correspondiente.

El manual de instrucciones tiene que ser claro y preciso para que no haya secreto en el proceso de evaluación, la información obtenida por un consultor externo se procesa y se encarga su tratamiento; la devolución de los resultados a quienes se sometieron a la evaluación tiene que generar espacios de discusión, de desarrollo de actividades grupales para compartir resultados.

Seguimiento a los evaluados, se realiza creando instancias de seguimiento con acciones de planificación y desarrollo de la misma para el crecimiento en el desarrollo de las competencias donde se determine si las mismas están lejos de los objetivos trazados o no; la continuidad después del plazo de la prueba piloto y los posibles cambios que se produzcan, luego la evaluación al método, el mismo debe ser incorporado a la cultura institucional para conocimiento general, así como para su correspondiente aplicación.



### **1.3.2.19. desviaciones en la Evaluación del Desempeño**

En relación a las desviaciones se señala que estas no son saludables para la empresa, la entidad de allí que Castillo (2013) indica que hay que realizar la corrección considerando la acción y aplicación de medidas que responden a estándares o indicadores específicos, que deben reflejar las posiciones en la organización en una institución y si el desempeño tuvo conformidad resulta más fácil corregir las desviaciones que puedan presentarse.

A nivel de las desviaciones se tiene que establecer las correlaciones que se pueden llevar a cabo al aplicar una serie de medidas correctivas previas, preestablecidas, a manera de escenarios de las posibles fallas, por ejemplo si la desviación es X, la medida correctiva es Y, por lo tanto las medidas correctivas previas se pueden enunciar desde la planeación del proceso; teniendo muy en cuenta que la corrección tiene que ser oportuna y la relación costo-beneficio ser correctamente evaluada.

Se tiene que contar con un equipo de evaluadores capacitados en el desarrollo de la evaluación, así se llegará a evitar desviaciones que se originen por errores en los criterios de un evaluador, ya que estas serán “corregidas” en gran medida por el buen criterio de los demás evaluadores (Rojas, 2013).

### **1.3.2.20. Capital humano**

El capital humano es el conjunto de recursos y capacidades que tiene una persona para desempeñar su actividad dentro de una empresa, es decir, la parte del valor económico de dicha empresa teniendo en cuenta la formación y experiencia del equipo profesional, como señala MitripleA (s.f.).

Cabe establecer las diferencias entre capital humano y capital físico se engloban principalmente en el derecho de propiedad, puesto que como es lógico la propiedad del capital humano pertenece a la propia persona que posee esa

experiencia y conocimiento, por ello la valoración de este tipo de capital se realiza de una forma particular, dada su característica intangible, el análisis cuantitativo se limita a tener en cuenta los flujos de renta o remuneraciones hacia el individuo como una forma de valorar el alquiler por horas de dichos conocimientos.

En la Gran Enciclopedia de la Economía (s.f.) se señala que el capital humano es el valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia.

El capital humano tiene que desarrollar sus competencias y por consiguiente sus capacidades durante su desempeño laboral; las competencias laborales se definen como los conocimientos, aptitudes y destrezas necesarias para cumplir de manera exitosa las funciones laborales; las competencias laborales se traducen en resultados efectivos porque contribuyen al logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Toda empresa que admite personal elige a los candidatos en base a determinados criterios: experiencia previa en el puesto, estudios, buen manejo de PC, conocimientos de idiomas fundamentalmente el inglés, entre otros.

Sin embargo cabe señalar que cada puesto de trabajo requiere el despliegue de competencias laborales propias, de allí que al seleccionar entre los mejores postulantes las organizaciones también evalúan que los futuros empleados se ajusten al perfil requerido.

También se tiene que destacar a la capacidad cognitiva, señalando primero que se entiende por cognición a la facultad, consciente o inconsciente, natural o artificial, de tomar la información que se recibe o percibe y procesarla en base a conocimientos previamente adquiridos y las características propias para valorarla, y la capacidad cognitiva es la potencialidad que tiene alguien o algo de poder adquirir conocimientos para desarrollarlos en base a experiencias previas.

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cuál es la influencia de la aplicación de un Plan de Auditoria de la Gestión del Capital Humano en el control del Desempeño del Personal del Hospital Referencial Docente Tumán?

### **1.5. Justificación del problema**

La investigación realizada es relevante por estar orientada a la gestión del capital humano, específicamente de los trabajadores de una institución específica como es el Hospital Referencial Docente Tumán; los trabajadores de esta institución se constituyen en la clave del éxito, de mantener la buena imagen con un trabajo responsable, de calidad a fin que los usuarios estén satisfechos sin tener oportunidades de quejas, reclamos otros.

Desde el punto de vista teórico la investigación se justifica por proponer un modelo de Auditoria de Gestión del Capital Humano orientada a mejorar el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán, elevando de esta manera las capacidades y competencias de sus trabajadores, mejorar el desempeño del personal situación que exige la participación especial del área de supervisión y de los resultados de la aplicación de una determinada auditoría, para hacer de la institución una entidad inteligente capaz de enfrentar cualquier situación o desafío que se presente, beneficiándose así sus usuarios al elevar la calidad del servicio, efecto de las auditorías que se aplican; buscando que los desempeños cumplidos por los trabajadores respondan a los plazos y requerimientos concordante con las metas y objetivos de la institución, el hospital en este caso.

Esto porque se entiende que la auditoría constituye un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con la finalidad de obtener una evaluación independiente sobre el desempeño o rendimiento de una entidad, programa, proyecto, una oficina o dependencia, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, con ello poder facilitar la toma de decisiones por los responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los usuarios y público en general.

El aporte práctico se da mediante el establecimiento de una propuesta de modelo de auditoría orientado a mejorar el control del desempeño del personal en el Hospital Referencial Docente Tumán-Chiclayo, aplicable en el mismo y en otras entidades que tengan características similares, es relevante que de vez en cuando las organizaciones en general y el Hospital Referencial indicado en forma especial debe realizar auditorías del capital humano, de las prácticas de la organización y poder analizar los resultados y orientarse al mejor desarrollo de las funciones que le toca a cada trabajador desde el lugar en cual está ubicado y al mismo tiempo para brindar mayor apoyo a las necesidades a los requerimientos de los trabajadores.

Cabe entonces destacar que la auditoría de gestión es una técnica relevante de asesoramiento que ayuda a elaborar un análisis, un diagnóstico y establecer recomendaciones a las empresas, entidades, con el propósito de conseguir con éxito una estrategia, por ello uno de los motivos principales por el cual una empresa, una institución puede decidir emprender una auditoría de gestión es por el cambio que es indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

Metodológicamente el aporte está en la aplicación de la metodología de la investigación científica, y de estrategias de Auditoría de Capital Humano, con el apoyo de diferentes teorías dando un fundamento científico a la propuesta realizada, el capital humano incluye el desarrollo de habilidades que los trabajadores han adquirido durante su formación profesional a través de la experiencia y por medio de la capacitación en el trabajo, todo ello agrega un valor al hospital en el que se desarrolló la investigación.

Entonces el aspecto metodológico permite identificar las áreas problemáticas, las causas con las que se relaciona y las soluciones para mejorar, habilitando un canal adicional específico como es la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia, así como localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencias, resultando significativo en las auditorías de gestión, pero es necesario tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.

También tiene una justificación legal indicando que la investigación es inédita y las auditorías de capital humano permiten que las organizaciones sigan siendo compatibles y coherentes con las políticas, dispositivos legales y procedimientos organizacionales, así como se hace uso de los instrumentos teóricos científicos para dar solución a una problemática sobre el control del desempeño personal del Hospital Referencial Docente Tumán y también responde a las normas relacionadas con la elaboración de trabajos científicos establecidos por la Universidad César Vallejo.

## **1.6. Hipótesis**

H1: La aplicación de un Plan de Auditoría de la Gestión del Capital Humano influye significativamente en el Control del desempeño del personal en el Hospital Referencial Docente Tumán.

Ho: La aplicación de un Plan de Auditoría de la Gestión del Capital Humano no influye significativamente en el Control del desempeño del personal en el Hospital Referencial Docente Tumán.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar el grado de influencia de la aplicación de un Plan de Auditoría de la Gestión del Capital Humano en el control del Desempeño del Personal del Hospital Referencial Docente Tumán.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar en nivel de control del desempeño del talento humano del Hospital Referencial Docente Tumán antes de la aplicación de la Gestión del Capital Humano.
- b) Diseñar un Plan de auditoría de gestión del capital humano orientado al control del desempeño del talento humano del Hospital Referencial Docente Tumán.
- c) Aplicar la auditoría de la Gestión del capital humano orientado al control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán.
- d) Evaluar la influencia de la auditoria de la Gestión del capital humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán, después de la aplicación de la auditoria.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Diseño de investigación**

En la investigación realizada se aplicó el diseño experimental en su nivel pre experimental, concordante con lo que Campbell (1969) señala que está referido a llevarse a cabo en ambientes naturales y el grupo es de carácter natural. Tiene un grado de control mínimo por trabajar con un solo grupo y la unidad de análisis no son asignadas aleatoriamente; teniendo como diagrama el siguiente:

$O_1 \quad X \quad O_2$

$O_1$  : Evaluación inicial

$X$  : Aplicación de Auditoría de la Gestión del Capital Humano

$O_2$  : Evaluación final

#### **2.2. Variables, Operacionalización**

##### **Definición de variables**

##### **1) Auditoría de la Gestión del Capital Humano**

##### **a) Definición Conceptual**

La Auditoría de la Gestión del Capital Humano, según Yoder (1969) viene a ser la inspección centrada en el análisis de las políticas y prácticas de personal de una institución, una entidad y la evaluación de su funcionamiento actual, seguido de la formulación de sugerencias de mejora” (p.7).

##### **b) Definición Operacional**

La Auditoría de la Gestión del Capital Humano es la evaluación que se hace de los diferentes aspectos de desarrollo que tiene cada dependencia de una



institución y por lo tanto de toda ella, señalando sus conformidades y observaciones según como se encuentra.

## 2) Desempeño personal

### a) Definición Conceptual

El desempeño personal de acuerdo con Ixtepan (2015) citando a Skinner se trata del “condicionamiento operante que varía la conducta tal como el escultor trabaja con la arcilla” considerando que el desempeño es simplemente el cambio de probabilidades que emite una respuesta.

### b) Definición Operacional

El desempeño personal se refiere al trabajo que desempeñan los trabajadores de una institución, una empresa concordante con las normas establecidas y conocidas a favor del desarrollo empresarial.

### 2.2.2. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Índice	Instrumento
Auditoría de la Gestión	Comprobar la conformidad legal	Nivel de cumplimiento Normatividad sobre el talento humano	Nivel 5 Se cumple plenamente	
	Evaluar la eficiencia económica del método auditado	Costes Beneficios	Nivel 4 Se cumple en alto grado	
		Rentabilidad	Nivel 3 Se cumple	
			Se cumple	
del Capital Humano	Eficiencia del talento humano	Respeto Clima	aceptablemente	Cuestionario
		Cultura	Nivel 2	

Métodos de evaluación del desempeño	Escallas gráficas Evaluación 180° Evaluación 360° Ambiente	Nivel 4 Cumplimiento en alto grado	Cuestionario
Desviaciones en la evaluación		Nivel 3 Se cumple aceptablemente	
<hr/>			
del desempeño		Nivel 2 Se cumple insatisfactoriamente	
	Cualidades	Nivel 1 No se cumple	

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3 Población

La población en la presente investigación correspondió a 20 trabajadores del Hospital Referencial Docente de Tumán, los mismos que correspondieron a la muestra, concordante con Hernández, Fernández y Baptista (2010a) que sobre la población señalan que “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174).

La distribución del número de participantes es como sigue:

Varones	:	09
Mujeres	:	11
Total	:	20

La población correspondió tanto a varones como mujeres, todos ellos trabajadores permanentes en el Hospital referido, residentes tanto en Tumbán como en Chiclayo.

## **2.4 Método de investigación**

### **a) Método hipotético – deductivo**

El rumbo fue del tipo cuantitativo, según Hernández, Fernández, & Baptista (2010b) lo cuantitativo se fundamenta en el método hipotético – deductivo. Por lo que el método de análisis de datos en la actividad laboral realizada fue el método hipotético deductivo.

Este método fue aplicado por que a partir de la formulación de la hipótesis como aspecto general se pasa a desagregar en sus dimensiones, indicadores e índice respondiendo a una vía deductiva y enfoque cuantitativo, como señala López (2014) responde a un discernimiento que parte de una aseveración en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

### **b) Método Analítico sintético**

En la investigación se aplicó el método analítico sintético a nivel de las hipótesis para precisar sus componentes, su aplicación también se dio en el análisis de los datos recogidos con la aplicación del cuestionario; luego se realizando la síntesis de tales datos, en concordancia con López (2014b) quien señala que el análisis como un procedimiento orientado a la comprensión cabal de todas las partes y particularidades y la síntesis reconstruye el todo en sus aspectos esenciales permitiendo la comprensión correspondiente.

## **2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.5.1. écnicas e instrumentos**

Las técnicas aplicadas en la presente investigación fueron las de gabinete y las de campo tal como lo señala López (2014b) las técnicas corresponden a la aplicación de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos (p.8).

### **Técnica de gabinete**

La técnica de gabinete fue aplicado utilizando como instrumentos las fichas diversas textuales, resumen, comentario, bibliográficas tanto en físico como virtual con la finalidad de recoger la información bibliográfica y construir el marco teórico de la investigación.

### **Técnica de campo**

A nivel de campo se aplicó la técnica de la encuesta, como señala Johnson (2005) la encuesta viene a ser el procedimiento dentro de investigación no experimental, en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información.

El cuestionario aplicado estuvo conformado por preguntas cerradas orientadas a recoger información de las variables de estudio, conformado por 58 cuestiones con la escala de valoración tipo Likert que fueron:

0 : No sabe, no conoce    1 : No se cumple    2 : Se cumple insatisfactoriamente    3 : Se cumple satisfactoriamente    4 : Se cumple en alto grado    5 : Se cumple plenamente

### **Variable Dependiente: Desempeño de personal**

Pregunta 1 a 3 = Fases del desempeño – Preparación = Reclutamiento de personal

Pregunta 4 a 8 = Fases del desempeño – Preparación = Selección de personal

Pregunta 9 a 13 = Fases del desempeño – Preparación = Capacitación de personal

Pregunta 14 a 18 = Fases del desempeño – Reflexión = Evaluación del desempeño.

Pregunta 19 a 23 = Fases del desempeño – Reflexión = Compensación

Pregunta 24 a 28 = Métodos de evaluación del desempeño.

Pregunta 29 a 31 = Desviaciones en la evaluación del desempeño – Ambiente.

Pregunta 32 = Desviaciones en la evaluación del desempeño – Cualidades

### **Variable Independiente: Auditoria de Gestión**

Pregunta 33 a 36 = Conformidad Legal – Grado de cumplimiento.

Pregunta 37 a 39 = Conformidad Legal – Normatividad del talento humano.

Pregunta 40 a 43 = Evaluación eficiencia económica del método.

Pregunta 44 a 47 = Evaluación eficiencia técnica del método.

Pregunta 48 a 55 = Evaluación eficiencia del talento humano.

Pregunta 56 a 57 = Evaluación de eficacia global.

### **2.5.2. Validez y confiabilidad**

La validez del instrumento se logró con la aplicación de Alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0,969, lo que indica un resultado fiable para el instrumento y respondiendo así a lo señalado por López (2014) “Un instrumento es válido si comprueba o mide aquello que pretendemos medir”. Asimismo se llegó a la confiabilidad con la participación de expertos para evaluar el cuestionario, correspondiendo a profesionales del medio, tal como lo señala López (2014c) “Un instrumento es válido si comprueba o mide aquello que pretendemos medir. Si el instrumento mide lo que tiene que medir se habla de autenticidad”.

## **2.6 Métodos de análisis de datos**

Los datos que se recogieron con la aplicación del cuestionario fueron procesados estadísticamente para determinar las frecuencias absolutas y relativas, organizados en tablas y figuras específicas seguidas del respectivo análisis.

## **2.7 Aspectos éticos**

La investigación exigió la práctica responsable de la ética de la investigación habiendo considerado la confidencialidad, es decir la reserva total de la información recogida para el estudio; la objetividad por haber aplicado el método científico dándole el carácter de ciencia asegurando así la confiabilidad de los resultados; la originalidad, alejado del plagio; la veracidad de la información alcanzados por los mismos actores; respeto al medio ambiente, cumplido toda vez que no se han generado productos orgánicos contaminantes.

## **CAPÍTULO III**

# **RESULTADOS**



## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. Nivel de control del desempeño del talento humano

Los datos recogidos a nivel del desempeño del talento humano se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 8**

**Comparación de Desempeño en el Pre-Test y el Post-Test del Personal del Hospital Referencial Docente Tumán**

DESEMPEÑO	NO SE CUMPLE/ SE CUMPLE				SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE				SE CUMPLE ALTO GRADO			
	INSATISFACTORIAMENTE				PRE TEST		POST TEST		PRE TEST		POST TEST	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Reclutamiento	11	55	8	65	9	45	12	60	-	-	-	-
Selección del Personal	12	60	6	30	8	40	9	45	-	-	5	25
Capacitación del Personal	11	55	8	40	8	40	7	35	1	5	5	25
Evaluación del Desempeño	11	55	8	40	9	45	12	60	-	-	-	-
Compensación	12	60	8	40	7	35	12	60	1	5	-	-
Métodos de Evaluación	-	-	14	70	5	25	2	10	-	-	4	20
Ambiente	13	65	9	45	6	30	8	40	1	5	3	15
Cualidades	16	80	8	65	3	15	9	45	1	5	5	25
	-	-										

*Fuente: Pre-test y Pos-Test*

Con respecto al reclutamiento, a nivel de pre test, se señala que el 55% (11) indicó que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente al 45% (9) que aducen que se cumple aceptablemente. Y a nivel de post test el 65% (8) señalaron que no se cumple

y/o se cumple insatisfactoriamente, frente al 60% (12) que aducen que se cumple aceptablemente.

Entorno a la selección del personal 60% (12) señalaron que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente al 40% (8) que aducen que se cumple aceptablemente. Y a nivel de post test el 30% (6) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente al 45% (9) que aducen que se cumple aceptablemente y el 25%(5) se cumple en alto grado.

En el pre test la Capacitación del Personal, 55% (11) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 40% (8) que se cumple aceptablemente y sólo el 5% (1) se cumple en alto grado. Y en el post test el 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 35% (7) que se cumple aceptablemente y sólo el 25% (5) se cumple en alto grado.

En el Pre-test la Evaluación del Desempeño, 55% (11) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 45% (9) que se cumple aceptablemente. Y en el post test el 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 60% (12) que se cumple aceptablemente y sólo el 5% (1) se cumple en alto grado.

En el pre test la Compensación, 60% (12) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 35% (7) que se cumple aceptablemente y sólo el 5% (1) se cumple en alto grado. Y en el post test el 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 60% (12) que se cumple aceptablemente.

En el pre test los Métodos de Evaluación tenemos que a un 70% (14) que no se cumple o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 10% (2) señalan que se cumple aceptablemente, y un 20% (4) que se cumple en alto grado.

En el pre test el Ambiente, el 65% (13) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 30% (6) que se cumple aceptablemente y sólo un

5% (1) se cumple en alto grado respectivamente. Y en el post test el 45% (9) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 40% (8) que se cumple aceptablemente y sólo un 15% (3) se cumple en alto grado respectivamente.

Finalmente, se tiene, en el pre test las Cualidades que el 80% (16) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 15% (3) que se cumple aceptablemente y sólo un 5% (1) se cumple en alto grado respectivamente. Y en el post test el 65% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 45% (9) que se cumple aceptablemente y sólo un 25% (5) se cumple en alto grado respectivamente.

**Tabla 9**

***Comparación del Pre-test y el Post-test en Auditoría de Gestión del Personal del Hospital Referencial Docente Tumán***

AUDITORÍA DE GESTIÓN	NO SE CUMPLE/ SE CUMPLE INSATISFORIAMENTE				SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE				SE CUMPLE ALTO GRADO			
	PRE TEST		POS TEST		PRE TEST		POST TEST		PRE TEST		POST TEST	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Grado de Cumplimiento	14	70	8	40	6	30	12	60	-	-	-	-
Normatividad del Talento Humano	12	60	6	30	6	30	9	45	2	10	5	25
Eficiencia Económica	14	70	8	40	4	20	7	35	2	10	5	25
Eficiencia Técnica	11	55	8	40	9	45	12	60	-	-	-	-
Eficiencia del Talento Humano	11	55	8	40	9	45	12	60	-	-	-	-
Eficiencia Global del Método	14	70	14	70	2	10	2	10	4	20	4	20

*Fuente:* Pre-test y Pos-Test.

Con respecto al grado de cumplimiento de la auditoría de gestión tenemos que del total de trabajadores encuestados en el Pre-test el 70% (14) señala que no se cumple, frente al 30% (6) que aduce todo lo contrario y en el Post test el 40% (8) señala que no se

cumple, y/o se cumple insatisfactoriamente frente al 60% (12) que se cumple aceptablemente.

En el Pre-test, la normatividad del Talento Humano 60% (12) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 30% (6) que se cumple aceptablemente y sólo el 10% (2) se cumple en alto grado y en el Post test el 30% (6) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 45% (9) que se cumple aceptablemente y sólo el 25% (5) se cumple en alto grado.

En el Pre-test la Eficiencia económica, 70% (14), señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 20% (4) que se cumple aceptablemente y sólo el 10% (2) se cumple en alto grado y en el Post test el 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 35% (7) que se cumple aceptablemente y sólo el 25% (5) se cumple en alto grado.

En el Pre-Test la Eficiencia técnica, 55% (11) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 45% (9) que se cumple aceptablemente y en el Post test el 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 60% (12) que se cumple aceptablemente.

En el Pre-Test la Eficiencia del Talento Humano, 55% (11) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 45% (9) que se cumple aceptablemente y en el Post-test el 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 60% (12) que se cumple aceptablemente.

Finalmente, en el Pre-Test tenemos a la Eficiencia Global del Método que el 70% (14) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 10% (2) que se cumple aceptablemente y sólo un 20% (4) se cumple en alto grado respectivamente y en el Post-Test el 70% (14) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 10% (2) que se cumple aceptablemente y sólo un 20% (4) se cumple en alto grado respectivamente.

### 3.2. Diseño de un instrumento de auditoría de gestión

La propuesta sobre el diseño de auditoría de gestión quedó graficada en la forma siguiente:



*Fuente:* Elaboración propia

*Fig. 1:* Auditoría de gestión

### Fundamentación de la propuesta

La fundamentación de la propuesta tiene su base de acuerdo a lo que señala Chiavenato (2004, p. 32) en los siguientes aspectos.

**a) Planificación:** Esta fase viene a ser la elaboración de planes de corto, mediano o largo plazo, orientado al crecimiento de la entidad a través de la consideración de estrategias que se relacionan con las expectativas de la entidad, la misión y visión.

**b) Organización:** Trata de la distribución de las actividades para el cumplimiento del trabajo laboral entre los directivos y el personal de la entidad. Las actividades tienen que estar concentradas y asignadas de manera que se oriente al uso de un mínimo de gastos y el logro de un máximo de satisfacción del personal.

Las actividades que se consideran exige un profesional competente, disponible, para el desarrollo de las funciones y con ello el logro de los cometidos; esto será posible con la selección y reclutamiento del personal de acuerdo al cargo que se desee cubrir.

**c) Ejecución:** Esta fase representa la ejecución de las actividades previstas, tomando las medidas que inicien y continúen las acciones y se realicen con entusiasta cooperación.

**d) Control:** Señala que las actividades previstas y desarrolladas están sujetos control permanente para garantizar el logro de los objetivos y según los casos continuar con el mismo ritmo y asertividad y en otros casos aplicar medidas correctivas a tiempo.

## **Gestión de Estrategias de RR.HH**

La gestión de las estrategias relacionadas con los recursos humanos es un desempeño relevante para apoyar la aplicación de las mismas hacia el logro de los objetivos y las metas; para ello se requiere de un personal eficiente con competencias actualizadas y a esto su suma la acertada selección de personal que cuente con las habilidades para trabajar en la gestión de las estrategias de los recursos humanos.

### 3.3. Descripción del proceso de validez y confiabilidad del instrumento

Las características del proceso de validez y confiabilidad del instrumento de auditoria para la Gestión del capital humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3

*Estadísticas de la fiabilidad*

	Correlación total de elementos	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Nº de elementos
<b><u>DIMENSIONES</u></b>	<b><u>corregida</u></b>	<b><u>suprimido</u></b>	
CUMPLIMIENTO	,903	,979	3
NORMATIVIDAD	,924	,979	5
EFICIENCIA ECONÓMICA	,942	,979	5
EFICIENCIA TÉCNICA	,942	,979	5
EFICIENCIA TALENTO	,894	,980	5
EFICACIA GLOBAL	,842	,982	5
RECLUTAMIENTO	,867	,980	3
SELECCIÓN	,956	,978	1
CAPACITACIÓN	,932	,979	4
EVALUACIÓN	,930	,979	3
DESEMPEÑO	,930	,979	4
COMPENSACIÓN	,757	,983	4
MÉTODOS EVALUACIÓN	,900	,979	8
AMBIENTE	,846	,980	2
CUALIDADES			

*Fuente:* Datos de la encuesta

Tabla 4

<b>Confiabilidad de las variables</b> <b>Estadísticas de la fiabilidad</b>			
<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cron Bach</b>	<b>Alfa de Cron Bach basado en elementos estandarizados</b>	<b>Nº de elementos</b>
Auditoria de Gestión	,970	,962	8
Desempeño de personal	,952	,948	6

Fuente: Datos de la encuesta

Tabla 5

<b>Confiabilidad de todo el instrumento</b> <b>Estadísticas de la fiabilidad</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados</b>	<b>Nº de elementos</b>
,981	,966	14

### Índice de Validez del Contenido

En relación al índice de validez de contenido (IVC) Lawshe (1975) propuso un índice basado en la valoración, por un grupo de expertos, de cada uno de los ítems del instrumento de investigación siendo útil y esencial. El índice se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$IVC = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$



Donde:

$n_e$  : Número de expertos que han valorado el ítem como esencial.

$N$  : Número total de expertos que han evaluado el ítem.

El valor del IVC oscila entre +1 y -1, siendo las puntuaciones positivas las que indican una mejor validez de contenido. Un índice  $IVC = 0$  indica que la mitad de los expertos han evaluado el ítem como esencial y los ítems con un bajo IVC serán eliminados. Lawshe (1975) sugiere que un  $IVC = 0,29$  será adecuado cuando se hayan utilizado 40 expertos, un  $IVC = 51$  será suficiente con 14 expertos, pero un  $ICV$  de 0,99 será necesario cuando el número de expertos sea 7 o inferior. En la presente investigación los expertos fueron tres (03).

Tabla 10

*Índice de Validez de contenido por dimensiones*

CATEGORIA	CUMPLIMIENTO				NORMATIVIDAD			EFICIENCIA ECONÓMICA			ECONÓMICO		EFICIENCIA TÉCNICA				EFICIENCIA TALENTO		EFICACIA GLOBAL		
No sabe*	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
No se cumple	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Se cumple insatisfactoriamente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Se cumple aceptablemente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Se cumple en alto grado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Se cumple plenamente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CVR	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
CVR'	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67
IVC total	0.67				0.67			0.67			0.67		0.67		0.67		0.67		0.67		0.67

CATEGORIA	RECLUTAMIENTO				SELECCIÓN				CAPACITACIÓN				EVALUACIÓN DE		COMPENSACIÓN		MÉTODOS EVALUACIÓN				AMBIENTE		CUALIDADES			
No sabe*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
No se cumple	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Se cumple insatisfactoriamente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Se cumple aceptablemente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.33	0.33	0.33	0.33	2	2	2	2	2	2	2	2
Se cumple en alto grado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Se cumple plenamente	0.667	0.667	0.667	0.667	0.667	0.667	0.667	0.667	0.667	0.667	0.667	0.67	0.667	0.67	0.67	0.67	0.67	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CVR	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.00	-0.33	-0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
CVR'	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33	0.33	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67
IVC total	0.00				0.00				0.00				0.00		0.33		0.67		0.67		0.67		0.67		0.67	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

*Elaboración del constructo aplicando Coeficiente de Pearson*

	CUMPLIMIENTO			NORMATIVIDAD					EFICIENCIA ECONÓMICA					ECONÓMICO					EFICIENCIA TÉCNICA					EFICIENCIA TALENTO					EFICACIA GLOBAL			RECLUTAMIENTO
Encuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
8	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
13	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
14	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
15	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
18	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
20	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
TOTAL	4	4	4	4		4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Coef. Pearson	1	1	1	1		1	1	1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
Condición de ítemes	Válido	Válido	Válido	Válido		Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido

Fuente: Elaboración propia.

[illegible]

**Tabla 12*****Auditoría de Gestión en el Pre-Test del Personal del Hospital Referencial Docente  
Tumán***

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>NO SE CUMPLE</b>		<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAM</b>		<b>SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE</b>		<b>SE CUMPLE ALTO GRADO</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	
Grado de Cumplimiento	14	70	-	-	6	30	-	-	20
Normatividad del Talento Humano	5	25	7	35	6	30	2	10	20
Eficiencia Económica	9	45	5	25	4	20	2	10	20
Eficiencia Técnica	5	25	6	30	9	45	-	-	20
Eficiencia del Talento Humano	3	15	8	40	9	45	-	-	20
Eficiencia Global del Método	8	40	6	30	2	10	4	20	20

*Fuente.* Pre Test

Con respecto al grado de cumplimiento de la auditoría de gestión tenemos que del total de trabajadores encuestados, el 70% (14) señala que no se cumple, frente al 30% (6) que aduce todo lo contrario. La normatividad del Talento Humano 60% (12) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 30% (6) que se cumple aceptablemente y sólo el 10% (2) se cumple en alto grado. La Eficiencia económica, 70% (14) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 20% (4) que se cumple aceptablemente y sólo el 10% (2) se cumple en alto grado. La Eficiencia técnica, 55% (11) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 45% (9) que se cumple aceptablemente. La Eficiencia del Talento Humano, 55% (11) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 45% (9) que se cumple aceptablemente. Finalmente, tenemos a la Eficiencia Global del Método que el 70% (14) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 10% (2) que se cumple aceptablemente y sólo un 20% (4) se cumple en alto grado respectivamente.

**Tabla 13*****Auditoría de Gestión en el Post test del Personal del Hospital Referencial Docente  
Tumán***

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>NO SE CUMPLE</b>		<b>SE CUMPLE INSATISFACTORIAM</b>		<b>SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE</b>		<b>SE CUMPLE ALTO GRADO</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	
Grado de Cumplimiento	3	15	5	25	12	60	-	-	20
Normatividad del Talento Humano	2	10	4	20	9	45	5	25	20
Eficiencia Económica	6	30	2	10	7	35	5	25	20
Eficiencia Técnica	3	15	5	25	12	60	-	-	20
Eficiencia del Talento Humano	2	10	6	30	12	60	-	-	20
Eficiencia Global del Método	8	40	6	30	2	10	4	20	20

Post Test

Con respecto al grado de cumplimiento de la auditoría de gestión tenemos que del total de trabajadores encuestados, el 40% (8) señala que no se cumple, y/o se cumple insatisfactoriamente frente al 60% (12) que se cumple aceptablemente. La normatividad del Talento Humano 30% (6) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 45% (9) que se cumple aceptablemente y sólo el 25% (5) se cumple en alto grado. La Eficiencia económica, 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 35% (7) que se cumple aceptablemente y sólo el 25% (5) se cumple en alto grado. La Eficiencia técnica, 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 60% (12) que se cumple aceptablemente. La Eficiencia del Talento Humano, 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 60% (12) que se cumple aceptablemente. Finalmente, tenemos a la Eficiencia Global del Método que el 70% (14) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 10% (2) que se cumple aceptablemente y sólo un 20% (4) se cumple en alto grado respectivamente.

**Tabla 14**

***Desempeño del Personal en el Pre-test del Personal del Hospital Referencial  
Docente Tumán***

DESEMPEÑO DEL PERSONAL	NO SE CUMPLE		SE CUMPLE INSATISFACTORIAM		SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE		SE CUMPLE ALTO GRADO		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Reclutamiento	2	10	9	45	9	45	-	-	20
Selección del Personal	5	25	7	35	8	40	-	-	20
Capacitación del Personal	6	30	5	25	8	40	1	5	20
Evaluación del Desempeño	5	25	6	30	9	45	-	-	20
Compensación	4	20	8	40	7	35	1	5	20
Métodos de Evaluación	-	-	15	75	5	25	-	-	20
Ambiente	4	20	9	45	6	30	1	5	20
Cualidades	5	25	11	55	3	15	1	5	20

*Fuente.* Pre test

Con respecto al Reclutamiento tenemos que del total de trabajadores encuestados, el 55% (11) señala que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente al 45% (9) que aducen que se cumple aceptablemente; Selección del Personal 60% (12) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente al 40% (8) que aducen que se cumple aceptablemente; Capacitación del Personal, 55% (11) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 40% (8) que se cumple aceptablemente y sólo el 5% (1) se cumple en alto grado; Evaluación del Desempeño, 55% (11) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente a un 45% (9) que se cumple aceptablemente. Compensación, 60% (12) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 35% (7) que se cumple aceptablemente y sólo el 5% (1) se cumple en alto grado; Métodos de Evaluación que el 75% (15) señalan que se cumple insatisfactoriamente, frente a un 25% (5) que se cumple aceptablemente. Ambiente, el 65% (13) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 30% (6) que se cumple aceptablemente y sólo un 5% (1) se cumple en alto grado respectivamente.

Finalmente, tenemos a Cualidades que el 80% (16) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 15% (3) que se cumple aceptablemente y sólo un 5% (1) se cumple en alto grado respectivamente.

**Tabla 15****Desempeño del Personal en el Post-test Personal del Hospital Referencial Docente  
Tumán**

DESEMPEÑO DEL PERSONAL	NO SE CUMPLE		SE CUMPLE INSATISFACTORIAM		SE CUMPLE ACEPTABLEMENTE		SE CUMPLE ALTO GRADO		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
Reclutamiento	2	10	9	45	9	45	-	-	20
Selección del Personal	5	25	7	35	8	40	-	-	20
Capacitación del Personal	6	30	5	25	8	40	1	5	20
Evaluación del Desempeño	4	20	4	20	12	60	1	5	20
Compensación	3	15	6	30	9	45	2	10	20
Métodos de Evaluación	-	-	8	40	12	60	-	-	20
Ambiente	3	15	6	30	8	40	3	15	20
Cualidades	2	10	6	30	9	45	3	15	20

*Fuente.* Post test

Con respecto al Reclutamiento tenemos que del total de trabajadores encuestados, el 55% (11) señala que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente al 45% (9) que aducen que se cumple aceptablemente; Selección del Personal 60% (12) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, frente al 40% (8) que aducen que se cumple aceptablemente; Capacitación del Personal, 55% (11) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 40% (8) que se cumple aceptablemente y sólo el 5% (1) se cumple en alto grado; Evaluación del Desempeño, 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 60% (12) que se cumple aceptablemente y sólo el 5% (1) se cumple en alto grado. Compensación, 45% (9) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 45% (9) que se cumple aceptablemente y sólo el 10% (2) se cumple en alto grado; Métodos de Evaluación que el 40% (8) señalan que se cumple insatisfactoriamente, frente a un 60% (12) que se cumple aceptablemente. Ambiente, el 45% (9) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 40% (8) que se cumple aceptablemente y sólo un 15% (3) se cumple en alto grado respectivamente. Finalmente, tenemos a Cualidades que el 40% (8) señalan que no se cumple y/o se cumple insatisfactoriamente, seguido de un 45% (9) que se cumple aceptablemente y sólo un 15% (3) se cumple en alto grado respectivamente.



## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN**

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN**

La investigación realizada ha permitido diseñar y aplicar un instrumento específico denominado auditoría de gestión del capital humano en el control del desempeño del talento humano del personal del Hospital Referencial Docente Tumán, I-3, teniendo como fundamento las bases teóricas de auditoría y desempeño sistematizadas, que respondió al contexto de la institución donde se ha realizado la investigación, de acuerdo con Bejarano (2013) “Hoy en día la competitividad se da en el ámbito del talento, ya que estas destrezas humanas generan ideas únicas de la entidad, consiguiendo instituir la discrepancia entre una entidad y otra, por eso, el talento es actualmente la inconstante más profesional de las instituciones”, en tal sentido el diseño se fundamenta en tres pilares muy importantes el talento humano en cantidad, talento humano en destrezas y talento humano en calidad, de esta manera la organización logra sus objetivos y metas planteadas o trazadas; además el diseño se realizó considerando los datos recogidos de los trabajadores del Hospital indicado (Tabla 6).

Pero no bastó diseñar solamente, sino fue más allá, se tuvo que aplicar el Alfa de Cronbach, teniendo un promedio de 97,00% para la variable auditoría de Gestión y 95,20% para la variable Desempeño del personal estos porcentajes se acercan de muy bueno a excelente, según la tabla de ubicación del instrumento de validez. (Tabla 2) concordante con lo señalado por López (2014) “Un instrumento es válido si comprueba o mide aquello que pretendemos medir; si el instrumento mide lo que tiene que medir se habla de autenticidad” asimismo al indicar que “Un instrumento es fiable cuando aplicado varias veces en circunstancias similares permite obtener medidas conscientes” ambos instrumentos arrojaron valores positivos que aseguran la validez tanto del instrumento como las preguntas del cuestionario (Tablas 4 y 5).

El diseño no pudo quedar como tal sino que tuvo que llevarse a la práctica y así se hizo a nivel del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán, como bien lo expresa Sánchez (2013a) “Es

importante el trabajo de los directores en la entidad para canalizar el talento de los equipos”; al aplicar la auditoría se obtuvo en el pre test un promedio de 24,00% de incumplimiento con respecto a los factores o dimensiones que representan las variables de auditoría de Gestión y Desempeño personal (Tabla 29); lo que concuerda con los aportes de Sánchez (2013b) “El hecho de que la gestión del talento se integre en la estrategia de la entidad ha quedado patente en este estudio, tanto ahora de decidir como de priorizar no solo recursos sino acciones estrategias como puede ser un Modelo de notificación de los cambios a realizar”.

La aplicación dio resultados significativos, como consecuencia de haber evaluado la influencia de la auditoría de la Gestión del capital humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán, la mejora expresada en un promedio del 60%, indicó la efectividad del modelo propuesto, el cual repercutió considerablemente en el desempeño laboral de los trabajadores como bien lo señala Sánchez (2013) “La exposición de la actividad de los RR.HH y del proceso de Misión de valoración de ejercicio, así como de su conciliación a los contextos, arregla un gran desafío que las instituciones deberán desafiar resueltamente en los contextos de mercados globalizados, si quieren ser profesionales y no desaparecer; así entonces los trabajadores se vieron fortalecido en su desempeño personal y la institución ganó imagen frente a la comunidad.

De esta forma la auditoría en gestión del capital humano llegó a constituirse en una herramienta orientada a controlar el alineamiento de la empresa, de una organización, en este caso concreto del Hospital Referencial Docente Tumán, teniendo como base los lineamientos de la administración, de esta manera se llegó a contribuir al aseguramiento adecuado del funcionamiento de la entidad; la auditoría llegó a identificar errores esto para enmendar oportunamente las fallas en la aplicación de las estrategias correspondientes y con ello optimizar las operaciones de la empresa.

El desempeño del talento constituye una gran preocupación de quienes dirigen una empresa, una institución; situación que involucra la observación a las acciones que realiza la institución y así se favorece al

cumplimiento de los resultados previstos, esperados, debiendo reconocer que la gestión del desempeño se inicia con el proceso de la selección del talento humano, la identificación de los perfiles de los trabajadores según el cargo que desempeñan en la institución.

## **V. CONCLUSIONES**

El nivel de control del desempeño del talento humano del Hospital Referencial Docente fue calificativo como bajo antes de la aplicación de la Gestión del Capital Humano.

La investigación permitió diseñar un Plan de auditoría de gestión del capital humano, orientado al control del desempeño del talento humano del Hospital Referencial Docente Tumán, considerando 14 atributos, 6 factores de auditoría y 8 criterios de evaluación del desempeño del talento humano.

El Plan de auditoría de gestión del capital humano orientado al control del desempeño del talento humano del Hospital Referencial Docente Tumán, luego de su diseño, fue aplicado con los trabajadores correspondientes.

El Plan de auditoría de la Gestión del capital humano influyó significativamente en el desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán durante la aplicación del mismo, quedando por tal razón validado.

## **VI. SUGERENCIAS**

El Personal Directivo del Hospital Referencial Docente Tumbán-Chiclayo debe aplicar en forma periódica el Plan de auditoría de gestión del capital humano orientado al control del desempeño del talento humano, en la institución, previa las coordinaciones del caso.

Se recomienda al Personal Directivo del Hospital Referencial Docente Tumbán-Chiclayo coordine la realización de capacitaciones sobre auditoría de gestión del capital humano orientado al control del desempeño del talento humano.

### III. REFERENCIAS

- Acevedes, y. (2016). *Las instituciones y la evaluación del desempeño individual: modelo de Tomas Gilbert*. Bogotá: Pensadores.
- Adrián, B. (2011). *Metodología para la mejor administración de los RR.HH en la gestión de instituciones de servicio en etapa de maduración*. Buenos Aires: Pensadores.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluacion de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Bas, M. J. (2006). *Los RR.HH y la Administración Pública: ¿Cortamos madera o aportamos valor?* Madrid: Universitarios.
- Becker , G. (2009). *“El capital Humano” Alianza Universidad de Textos*. Madrid.: Alianza Editorial, S.A. .
- Bedoya, E. (2010). *La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Instituciones Competitivas*. Lima: Ipena.
- Bejarano, P. G. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN*. Medellin: Universidad de Medellin.
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Ducativa “San Juan de Bucay” del Canton general Antonio Elizalde*. Guayaquil: UTPL.
- Berrezueta, O. (2010). *Auditoría de Gestión del método de RR.HH*. Cuenca: Univesitarios.
- Betema, T. (2001). *Administración: una delantera competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los RR.HH en la gestión de instituciones de servicio en etapa de maduración*. Buenos Aires: Universidad Tecnologica Nacional Facultad Regional de Buenos Aires.
- Campbell. (1969). *Introducción a la metodología de la investigación*, . Chicago: Rand McNally.
- Canteras, H. (1995). *Del Control Externo a la auditoria de RR.HH. En la nueva gestión de RR.HH*. España, Barcelona: Editora Gestión, 2000. 397p.
- Carbajal, A. y Rincón, Y. (2017). *Administración de clases y gestión del conocimiento*. Recuperado de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/escenarios/article/view/1124>

Casavilca, J. (2013). "Auditoría administrativa aplicada en la gestión de los recursos humanos de la empresa Western Cotton del distrito de San Vicente de Cañete. Tesis, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Cañete. Lima.

Castillo, L. (2013). *Corrección de desviaciones*. Recuperado de <http://lorepezcastle.blogspot.pe/2013/06/453-correccion-de-desviaciones.html>

Chiavenato, I. (2004). *Administración de RR.HH.s. Santafé*, . Colombia : McGraw Hill.

Créditos & citas (2017). *Tipos de gestión*. Recuperado de <https://www.mastiposde.com/gestion.html>

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de RR.HH.* La Habana: Academia.: Academia.

Delgado, M. (2014). *Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio formación*. Chiclayo: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.

Díaz, A. (15 de Enero de 2009). *LA GESTIÓN COMPARTIDA UNIVERSIDAD- ENTIDAD EN LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO. SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE*. Recuperado el 15 de Enero de 2009, de [www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm)

Díaz, A. M. (2014). *Auditoría Operativa aplicada al área de ventas, en la entidad Pardo's Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Emprende Pyme. (2016). *La auditoría en la empresa*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/auditoria>

Enrique, O. B. (2009). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en instituciones competitivas*. Lima: Ipena.

Fajardo. (2005). *La Gestión en las instituciones*. Madrid: Pensadores.

Gerencie.com. (31 de Octubre de 2008). *Auditoría de RR.HH.* Recuperado el 16 de Abril de 2016, de <http://www.gerencie.com/auditoria-de-recursos-humanos.html>

González, D. (2011). *"La auditoría en la Gestión de los RR.HH como método de control integral"*. Mexico: IPENSA.

Huergo, J. (s.f.). *Los procesos de gestión*. Recuperado de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>



- Ixtepan , I. (15 de Enero de 2015). *Teoría de Skinner, Maslow y McGregor en equipos de alto rendimiento*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/> madrid
- La Gran Enciclopedia de Economía (s.f.). El Capital humano. Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm>
- Lavanda. (16 de Abril de 2009). *Evaluación del desempeño*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de <http://www.monografias.com/actividad-laboral30/rendimiento/rendimiento2.shtml>
- Lawshe,, C. H. (1975). *A quantitative approach to content validity*. Estados Unidos: Personnel Psychology,.
- Marquez, L. (13 de Julio de 2013). *Diferencias entre gerencia privada y publica*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de <http://finanzasypresupuestounefamerida.blogspot.pe/2013/07/diferencias-entre-gerencia-privada-y.html>
- Martínez, I. (22 de Julio de 2013). *Teoría de Skinner, Maslow y McGregor en equipos de alto rendimiento*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/>. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/>
- MINSA. (2009). *Gestión d eRR.HH*. Lima: Ministerio de Salud.
- MitripleA (s.f.). Capital Humano. Diccionario Financiero. Recuperado de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/capital-humano/>
- Montes, V. (2010). *El capital humano en los procesos productivos de las pymes: el caso del sector confección*. Lima: Ipena.
- OIT. (2014). *“Dialogo social y formación profesional”* . Madrid: Ediciones UNESCO.
- Pacheco, H.E. (2013). *Gestión, tipos, gestión investigativa, enfoque*. Recuperado de [http://doctxs6.blogspot.pe/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa\\_27.html](http://doctxs6.blogspot.pe/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa_27.html)
- Prezi (2014). Método de 180 grados. Recuperado de [https://prezi.com/zf6jy9mu\\_wyp/metodo-de-180-grados/](https://prezi.com/zf6jy9mu_wyp/metodo-de-180-grados/)
- Quispe, A. (2016) realizó una investigación titulada “Control interno y gestión de recursos humanos en la empresa Mundial Farma”. Tesis de postgrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Huaraz.

- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos universitarios.
- Rodríguez, A. (2013). *“Auditoría de Gestión a los RR.HH, un proceso vital”*. Cuba: Universitarios.
- Rojas, W. (2013). Recursos humanos y evaluación de desempeño. Recuperado de <http://consultoresimpacto.com/recursos-humanos-y-evaluacion-de-desempeno/>
- Sainz, A. (1994). *La Gestión de RR.HH en la entidad*. Alcalá: Universitarios.
- Sanchez, A. C. (2013). *Optimación del talento en las instituciones: Gestión por expectativas*. Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Sanchez, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño de instituciones competitivas*. Lima : Unioversidad Mayor de San Marcos.
- Sevillano, A. (2011). “Modelo de auditoría de gestión al talento humano de la Corte Superior de Justicia Ibarra”. Tesis, Universidad Técnica del Norte. Ibarra. Ecuador.
- Schultz, T. (2009). *” La inversión en capital humano, educación y sociedad”*, volumen 8. Madrid: Ediciones UNESCO.
- Terry, G. (2009). *Principios de administración*. México: Continental S.A.
- UNAD. (1 de Abril de 2016). *La auditoría en la gestión del capital humano, como método de control integral*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_la\\_auditoria\\_en\\_la\\_gestin\\_del\\_capital\\_humano\\_como\\_mtodo\\_de\\_control\\_integral\\_aspectos\\_generales\\_objetivos\\_y\\_beneficios.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_la_auditoria_en_la_gestin_del_capital_humano_como_mtodo_de_control_integral_aspectos_generales_objetivos_y_beneficios.html)
- Vásquez, J. (2014). Estrategia para perfeccionar la gestión del capital humano en la Unidad Académica de Ingeniería Agronómica, Minas, Veterinaria y Ecología de la Universidad Católica de Cuenca. Tesis de postgrado, Universidad Agraria del Ecuador. Ecuador.
- Velázquez, R. (2009). *Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los RR.HH*. Colombia: Dimens.
- Yoder, D. (1969). *Administração de pessoal e relações industriais*, . Sao Paulo: Mestre Jou.

## **ANEXOS**

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Luz Castillo Zamora, con documento de identidad N° 09225370, de profesión Enfermera, con Grado de Doctorara. Ejerciendo actualmente como enfermera jefe, en la Entidad, Hospital Hermilio Valdizán, Centro Rehabilitación de Ñaña.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el actividad laboral de investigación titulado: "La Auditoría de la Gestión del Capital Humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán - 2016".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems	X			
Amplitud de contenido	X			
Redacción de los Ítems		X		
Claridad y precisión	X			
Pertinencia		X		

Fecha: 21-09-16



Dra. Luz Castillo Zamora

Firma

DNI N° 09225370

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, **María Elena Chang Carbajo**, con documento de identidad N° **\_06760887**, de profesión **Enfermera con Grado de Doctor en Enfermería**, ejerciendo actualmente como **Enfermera Asistencial**, en la Institución **Hospital IV Augusto Hernández Mendoza**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el trabajo de investigación titulado: "La Auditoría de la Gestión del Capital Humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán - 2016".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems		X		
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha:

  
**MARIA ELENA CHANG CARBAJO**  
LIC. EN ENFERMERIA  
C.E.P. N° 11771  
HOSPITAL AUGUSTO HERNANDEZ MENDOZA  
RED ASISTENCIAL ICA

Firma

DNI n° 06760887

COHSEJALÍA DE VALUACIÓN

Quien suscribe, 'D<sup>1</sup>M Cown\ n J001ICIID TIISI' JCD con documento d<sup>o</sup>  
 Idtntldfd Nt iiWOYB de profesión con<,rada c:le, e;t: ndo  
 actualmente como Enfermero 1> Institución  
Hospital Docente Ambulpa 2007201

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Informe  
 (tneuesla), a los efectos de su aplicación en el trabajo de WeSCJgae.ón lltUiado 'la AuditO<la de la  
 Gestión del Capital Humano en el control del desempeño del personal del Hospital Regional  
 Docente Tumbes, 2016',

lue o de tacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

	OEIIIOENTt	Aai'TA8U	1W(N0)	1 EICCIUHTt
(Oflltuf'f' Qa ftenu			V	
Amplitud de contenido				V'
RedKdón de tos(tems			V	
O.nd.lidypr-.ón			V	
Pertintncia			V	

Fecha: 10/10/2016

Q.  
Firma

DNI n° 21780523

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, MARTINA OBANDO ZEGARRA, con documento de identidad N° 07227125, de profesión ENFERMERA con Grado de DOCTORA, ejerciendo actualmente como ENFERMERA JEFE SERV.EMB. en la Institución HOSPITAL NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el trabajo de investigación titulado: "La Auditoría de la Gestión del Capital Humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán - 2016".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems		X		
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems		X		
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: 15 DE OCTUBRE

M. Oando

Firma

DNI n° 07227125



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, \_\_LUIS GUERRA SÁNCHEZ\_\_,  
con documento de identidad N° \_51403827T\_, de profesión \_\_ENFERMERO\_\_ con Grado de \_DOCTOR\_,  
ejerciendo actualmente como \_\_JEFE DE UNIDAD\_, en la Institución \_\_HOSPITAL GENERAL UNIVERSITARIO  
GREGORIO MARAÑON\_.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el trabajo de investigación titulado: "La Auditoría de la Gestión del Capital Humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumbán - 2016", realizado por ANA GRACIELA IDROGO ARICA.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems		X		
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems		X		
Claridad y precisión		X		
Pertinencia			X	

Fecha: Madrid 1 de octubre de 2016





Vista del local de actividad laboral hospital Referencial Docente Tumán



Usuarios del hospital Referencial Docente Tumán



Una de las Oficinas hospital Referencial Docente Tumán



## **PLAN**

### **5.1. Título**

Estrategia de Gestión de Capital Humano en el control de desempeño del personal Hospital Referencial Docente Tumán.

### **5.2 Objetivo**

Diseñar un instrumento de auditoría de gestión del capital humano en el control del desempeño del talento humano del personal del Hospital Referencial Docente Tumán, I-3.

### **5.3 Datos Generales**

- ✓ Entidad: Hospital Referencial Docente Tumán
- ✓ Lugar: Distrito de Tumán
- ✓ Actividad – taller: Estrategia de gestión del Gestión del Capital Humano  
Docente Investigador: Mg. IDROGO ARICA, ANA GRACIELA
- ✓ Sexo: Femenino

### **5.4. Justificación**

Se justifica la presente indagación porque presenta una propuesta de Estrategia de gestión del Gestión del Capital Humano en el control del desempeño del personal del Hospital Referencial Docente Tumán, logrando así mayor expectativa para la mejora de la productividad laboral, trayendo desarrollo y mejor servicio para los usuarios al ser mejor atendidos.

### **5.5. Principios psicopedagógicos**

Principio de participación

Principio de autodidacta  
Principio de transparencia  
Principio de capacitación  
Principio de Evaluación continúa

## **5.6. Objetivos del Programa**

### **5.6.1. Objetivo General**

Mejorar el control del desempeño del personal del personal del Hospital  
Referencial Docente Tumán.

### **5.6.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los roles enmarcadas en la administración orientadas a la producción laboral
- Diseñar un agregado de estrategias para la gestión de RR.HH.
- Diseñar un modelo que permita la planificación del capital humano.
- Diseñar un modelo que permita el reclutamiento y la selección del personal en cantidad, habilidad y calidad con respecto al talento humano.

## **5.6. Administración**

La ciencia administración ha evolucionado de acuerdo al incremento de las necesidades humanas y organizaciones o empresas. Desde un inicio, los directivos nacían y eran producto de un liderazgo nato; pero la evolución de la misma sociedad fue exigiendo más discernimientos de entidad de actividad laboral y de un mejoramiento continuo de las etapas o fases, los productos y los métodos de administración.

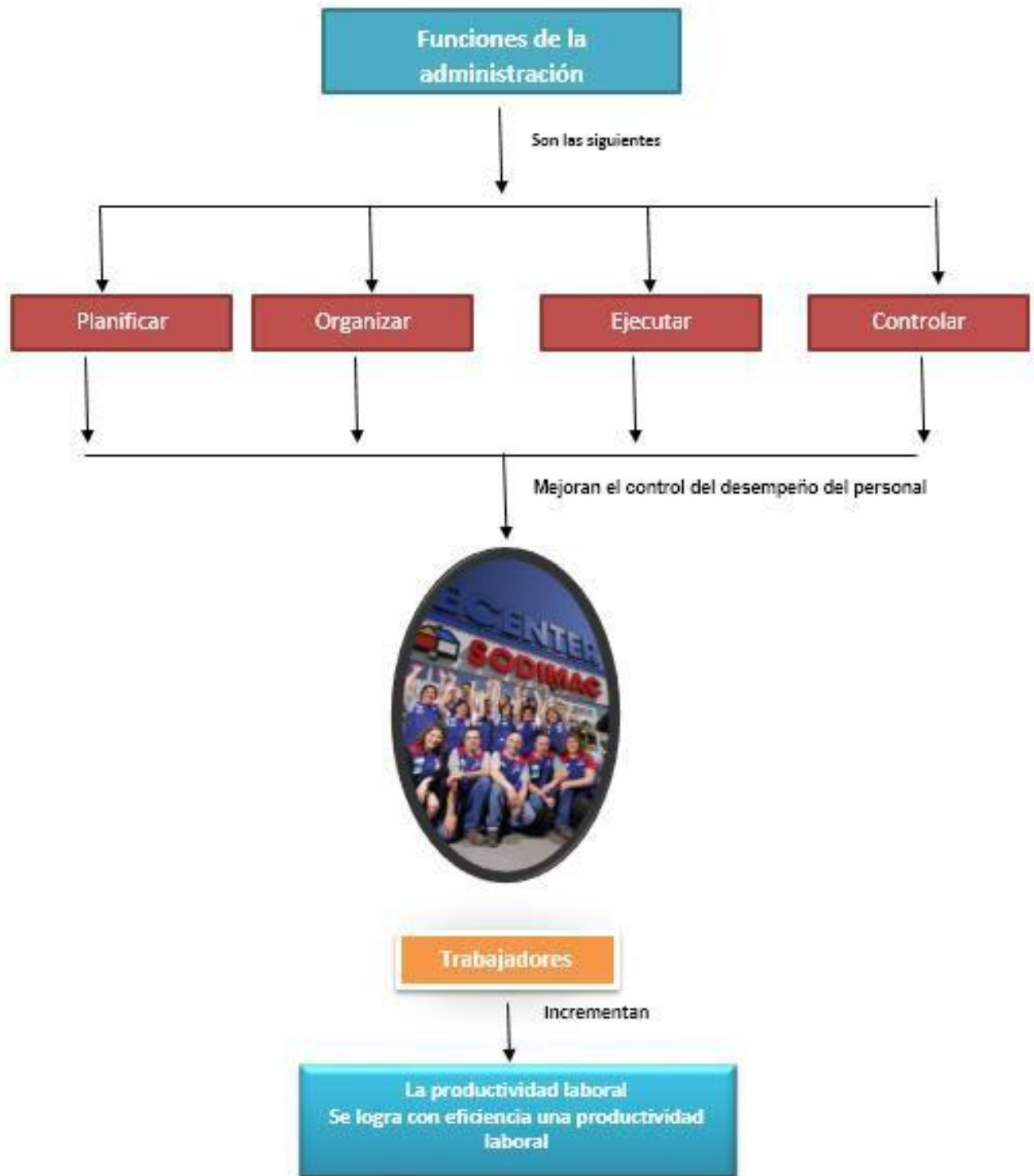
Es así como Beteman & Snell Scott (2001), describen el término administración de la siguiente forma "el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas institucionales" (p. 6).

Otros autores como, Koontz y Weihrich (s/f), la define como el "proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas" (p. 4).

Por otro lado, (Terry & Franklin, 2009), "imaginan como una ciencia o arte, comprendiéndose esto como un grupo de discreciones ordenadas y técnicas

de valor global, que analiza a las organizaciones con propósitos analíticos”. La finalidad es la penetración de su funcionamiento, crecimiento y conducta. Mediante ella se tocan los problemas administrativos técnicamente, lo que forma la base objetiva para fomentar la toma de decisiones más acertadas o adecuadas.

### 5.6.1. Funciones de la Administración



### 5.5.2. Fundamentación de la propuesta

Según Chiavenato (2004, p. 32), encuadra los roles de la administración en 4 fases descritas brevemente:

**Planificación:** Esta fase se refiere a la elaboración de planes de corto, mediano o largo plazo y están orientados al crecimiento de la entidad a través de estrategias que se relacionen con las expectativas de la entidad, su misión y visión y los objetivos a alcanzar.

**Organizar:** Se refiere a distribuir las actividades necesarias para el cumplimiento del actividad laboral entre el personal o miembros de grupo. Estas actividades están concentradas y asignadas de manera que se logre un mínimo de gastos y un máximo de satisfacción del personal

Las ocupaciones descritas anteriormente necesitan que la entidad tenga el profesional más competente disponible, para poder realizar la siguiente función y que esta pueda lograr lo cometido. Para ello es importante la selección y reclutamiento de acuerdo al cargo que se desee cubrir.

**Ejecutar:** Esta fase representa dirigir las acciones necesarias para el cumplimiento de los planes, tomando medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros particulares del grupo la realicen con entusiasta cooperación.

**Controlar:** Es de vital importancia realizar un plan de ejecución y distribución de actividades e incluir la supervisión para controlar que las mismas se lleven a cabo según el objetivo predeterminado. De esta forma se pueden tomar acciones correctivas cuando no se progresa en la forma esperada.

#### Gestión de Estrategias de RR.HH

La gestión de los recursos a través de la planificación del capital humano intenta asegurar que la entidad cuente con el talento humano necesario, tanto en cantidad como en destrezas y calidad, para su funcionamiento y logro de metas y objetivos. Para ello, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personas. En este proceso se intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de aspirantes capacitados para ser seleccionados. Luego del reclutamiento, se procede a la selección de los más apropiados entre los candidatos aspirantes.

#### 5.4.4. Acciones a realizar

Tabla 1. Capacitación en Planificación del capital humano

Actividades	Detalle	Temas a Desarrollar	Responsable
<b>Realizar una capacitación acerca de las actividades de planificación del capital humano</b>	Dar a conocer las actividades	Planificación del capital humano	Gerente y/o Administrador
<b>Temas a Desarrollar</b>	Fecha y hora 15-17 Dic/2016	Duración	Capacitador
1. Necesidades de la Organización 2. Ventajas de la planificación 3. Etapas de la planificación 4. Estudio de la demanda del Capital humano 5. Oferta del Capital humano	Viernes y Sábado 7:00 pm – 9:00 pm	2 horas	Administrador

Tabla 2. Reclutamiento y selección de personal

Actividades	Detalle	Temas a Desarrollar	Responsable
<b>Realizar una capacitación acerca de los procesos adecuados para el reclutamiento y selección de personal con destrezas o talentos</b>	Dar a conocer las actividades a realizar	Reclutamiento y selección de personal	Gerente y/o Administrador
<b>Temas a Desarrollar</b>	Fecha y hora 28-30/Dic/2016	Duración	Capacitador
1. Formalización 2. Estudio del trabajo 3. Reclutamiento 4. Evaluación de los candidatos 5. Toma de decisiones 6. Contratación, acogida e integración 7. Validación	Viernes y Sábado 7:00 pm – 9:00 pm	2 horas	Especialista en reclutamiento y selección



## 5.5 Presupuesto

Actividades	Responsable	Presupuesto
Capacitación en Planificación del capital humano	Administrador	1,500.00
Reclutamiento y selección de personal	Administrador	2,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 4,000.00</b>